

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Plan de negocio para crear una empresa comercializadora de mermeladas de sabores exóticos.		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	ACOSTA GUEVARA, Hugo Andrés; PÉREZ ROCA, Andrés; VALENCIA GIRALDO, Valentina.		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Código Industrial Internacional Uniforme		Registro Único Tributario
	Mermeladas de sabores exóticos		Sociedad por Acciones Simplificada
	Registro Único Empresarial		
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	Mediante el presente plan de negocio se pretende crear una empresa para comercializar en la		
	ciudad de Bogotá mermeladas artesanales de sabores exóticos elaboradas por una pequeña		
	comunidad productora de alimentos del municipio de Jardín (Antioquia). Así, se busca generar		
	valor no sólo para la compañía comercializadora, sino también para la comunidad productora		
	en mención, puesto que mediante la labor de intermediación de la primera le será más fácil		
	posicionar su producto en el mercado y por tanto crecer, sin incurrir en mayores costos/riesgos.		
	Además, el mercado bogotano se verá beneficiado, ya que el producto que se quiere		
	comercializar, además de tener una excelente calidad, es ciento por ciento natural.		

Autorizamos a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
MERMELADAS DE SABORES EXÓTICOS

HUGO ANDRÉS ACOSTA GUEVARA
ANDRÉS PÉREZ ROCA
VALENTINA VALENCIA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FÓRUM
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CHÍA
2012

PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
MERMELADAS DE SABORES EXÓTICOS

HUGO ANDRÉS ACOSTA GUEVARA
ANDRÉS PÉREZ ROCA
VALENTINA VALENCIA GIRALDO

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales

Asesor
Luis Guillermo Córdoba Blancat

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FÓRUM
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CHÍA
2012

ÍNDICE

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. LA IDEA DE NEGOCIO	12
1.1 DESCRIPCIÓN	12
1.2 PLANTEAMIENTO	12
1.3 JUSTIFICACIÓN	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. MARCO TEÓRICO	14
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
3.1.1 Análisis del entorno nacional	14
3.1.1.1 Entorno económico	14
3.1.1.2 Entorno social	16
3.1.1.3 Entorno político	17
3.1.1.4 Oportunidades y amenazas del entorno nacional	18
3.1.2 Análisis del entorno sectorial	19
3.1.2.1 Código Industrial Internacional Uniforme de la idea de negocio	19
3.1.2.2 Competidores	21
3.1.2.3 Competidores sustitutos	27
3.1.2.4 Oportunidades y amenazas del entorno sectorial	30

3.2 ÁMBITO LEGAL	31
3.3 ÁMBITO ADMINISTRATIVO	33
3.3.1 Mapa estratégico	33
3.3.1.1 Misión	33
3.3.1.2 Visión	33
3.3.1.3 Valores corporativos	33
3.3.1.4 Propuesta de valor	33
3.3.2 Metas principales	34
3.3.3 Factores clave de éxito	34
3.3.4 Estructura organizacional	35
3.3.5 De la junta de socios	35
3.3.6 Del administrador(a)	36
3.3.6.1 Objetivo del cargo	36
3.3.6.2 Funciones	36
3.3.6.3 Especificaciones del cargo	36
3.3.7 Del asesor(a) de ventas	37
3.3.7.1 Objetivo del cargo	37
3.3.7.2 Funciones	37
3.3.7.3 Especificaciones del cargo	37
3.3.8 Del repartidor(a)	37
3.3.8.1 Objetivo del cargo	37
3.3.8.2 Funciones	37
3.3.8.3 Especificaciones del cargo	38

3.3.9 Del aseedor(a)	38
3.3.9.1 Objetivo del cargo	38
3.3.9.2 Funciones	38
3.3.9.3 Especificaciones del cargo	38
3.3.10 Nómina mensual del primer año	39
3.4 ÁMBITO OPERATIVO	39
3.4.1 Sitio de operación	39
3.4.1.1 Ubicación geográfica	39
3.4.1.2 Área	40
3.4.1.3 Características	40
3.4.1.4 Gasto máximo en arriendo	40
3.4.2 Otras necesidades operativas	40
3.4.3 Esquema de operación	40
4. MARCO PRÁCTICO	41
4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	41
4.1.1 Metodología	41
4.1.2 Focus Group	41
4.1.3 Método de muestreo escogido y cálculo de la muestra	41
4.1.4 Hallazgos de la investigación de mercado	42
4.1.5 Conclusiones de la investigación de mercado y observaciones	51
4.1.6 Mercado objetivo	52
4.2 ESTUDIO DE MERCADEO	52
4.2.1 El producto	52

4.2.2	La marca	52
4.2.3	El precio	53
4.2.3.1	Precio de venta al público sugerido	53
4.2.3.2	Precio de venta al cliente	53
4.2.3.3	Precio de compra al proveedor	54
4.2.4	Canales de distribución	54
4.2.5	Pronóstico de ventas	55
4.2.6	Promoción	56
5.	ESTUDIO FINANCIERO	57
5.1	PROYECCIONES FINANCIERAS	57
5.1.1	Balance general	57
5.1.2	Estado de pérdidas y ganancias	58
5.1.3	Flujo de caja libre	58
5.1.4	WACC, VPN y TIR	58
	BIBLIOGRAFÍA	59
	ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas	14
Tabla 2. Proyección de algunas variables macroeconómicas	15
Tabla 3. Exportaciones e importaciones de confituras, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas	15
Tabla 4. Matriz de evolución de las principales variables sociales	16
Tabla 5. Proyección de algunas variables sociales	17
Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno nacional	18
Tabla 7. Matriz de fuerzas de cambio	20
Tabla 8. Oportunidades y amenazas del entorno sectorial	30
Tabla 9. Participación de los socios	31
Tabla 10. Aportes de los socios	32
Tabla 11. Nómina mensual del primer año	39
Tabla 12. Relevancia de marca, precio, empaque y sabor al momento de comprar	48
Tabla 13. Sabores nuevos con mayor enunciación	50
Tabla 14. Conclusiones de la investigación de mercado y observaciones	51
Tabla 15. Número de hogares por nivel socio-económico en Bogotá	52
Tabla 16. Características del producto	53
Tabla 17. Pronóstico de ventas	55
Tabla 18. Gasto en promoción	56

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional	35
Figura 2. Esquema de operación	40
Figura 3. ¿Usted consume mermelada?	42
Figura 4. Sexo de los consumidores encuestados	43
Figura 5. Edad de los consumidores encuestados	43
Figura 6. Estado civil de los consumidores encuestados	44
Figura 7. Nivel de ingresos mensuales de los consumidores encuestados	44
Figura 8. Frecuencia de consumo	45
Figura 9. Marca preferida de consumo	45
Figura 10. Motivo de preferencia	46
Figura 11. Sabor preferido de consumo	46
Figura 12. Consistencia preferida	47
Figura 13. Endulzantes preferidos	47
Figura 14. Nivel de fibra preferido	47
Figura 15. Lugar preferido de compra	48
Figura 16. Frecuencia de compra	48
Figura 17. Marca preferida de compra	49
Figura 18. Sabor preferido de compra	49
Figura 19. ¿En qué empaque prefiere que venga la mermelada?	49
Figura 20. ¿Cuánto paga por una unidad de mermelada?	50

Figura 21. Precio de venta público sugerido por unidad (IVA incluido)	53
Figura 22. Precio de venta mínimo al cliente por unidad (IVA incluido)	53
Figura 23. Precio de compra al proveedor por unidad (IVA incluido)	54
Figura 24. Esquema de distribución	54

ÍNDICE DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta.	60
Anexo B. Precio por unidad de producto	65
Anexo C. Entrevista	66

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchas empresas son vistas por las comunidades donde operan como una causa importante de los problemas sociales, económicos y ambientales que las aquejan. En este sentido, es necesario que en la estrategia empresarial se tengan en cuenta los intereses de dichas comunidades, toda vez que éstos pueden ser compatibles con los propósitos de las compañías e incluso impulsar su actividad.

Así las cosas y teniendo en mente el concepto de “valor compartido”, mediante el presente plan de negocio se pretende crear una empresa para comercializar en la ciudad de Bogotá mermeladas artesanales de sabores exóticos elaboradas por una pequeña comunidad productora de alimentos del municipio de Jardín (Antioquia). De esa forma, se busca generar valor no sólo para la compañía comercializadora, sino también para la comunidad productora en mención, puesto que mediante la labor de intermediación de la primera le será más fácil posicionar su producto en el mercado bogotano y por lo tanto crecer, sin incurrir en mayores costos y/o riesgos. Además, el mercado aludido se verá beneficiado, ya que el producto que se quiere comercializar, además de tener una excelente calidad, es ciento por ciento natural.

Con base en lo anterior, en el presente plan de negocio se analizará la viabilidad de crear dicha compañía desde el ámbito administrativo, financiero, legal, entre otros.

1. LA IDEA DE NEGOCIO

1.1 DESCRIPCIÓN

La idea que da origen al presente plan de negocio radica en la creación de una empresa para comercializar mermeladas de sabores exóticos, inicialmente en la ciudad de Bogotá. Para ello, la compañía fungirá como distribuidor exclusivo de una pequeña comunidad productora de alimentos del municipio de Jardín, Antioquia, la que elabora mermeladas de sabores exóticos de forma artesanal.

1.2 PLANTEAMIENTO

Los profesores Michael E. Porter y Mark R. Kramer manifiestan que, en épocas recientes, las empresas han comenzado a ser vistas, cada vez más, como una causa importante de los problemas sociales, económicos y ambientales, lo que ha generado una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad. Así las cosas, afirman que el propósito de las corporaciones debe ser redefinido en torno a la creación de “valor compartido”:

“(...) El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (...)”¹.

Pues bien, estamos convencidos de que la idea de negocio que aquí se trata es idónea para generar valor compartido entre la empresa y la comunidad en general. No obstante, es necesario preguntarse ¿qué tan viable es dicha idea?

Ahora bien, para responder ese interrogante, en el presente plan de negocio se analizará la viabilidad de crear dicha compañía comercializadora de mermeladas de sabores exóticos desde el ámbito administrativo, financiero, legal, entre otros.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Son varias las razones por las que queremos desarrollar esta idea de negocio, entre las que se destacan: i) el deseo de crear valor no sólo para la empresa, sino también para toda la comunidad; ii) incentivar el consumo de productos artesanales innovadores de origen local, que sean naturales y nutritivos y; iii) cambiar la mentalidad de que los productos locales no pueden tener la misma calidad que los productos elaborados por multinacionales de alimentos.

¹ PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R., *La creación de valor compartido* (2011), P. 6. Disponible en: <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Crear una compañía comercializadora de mermeladas de sabores exóticos que, además de ser económicamente rentable, sea sostenible.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos se enuncian en este plan de negocio los siguientes:

- 2.2.1 Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores de mermelada de la ciudad de Bogotá, ofreciéndoles un producto que, además de ser novedoso, es completamente natural, nutritivo y delicioso.
- 2.2.2 Formular estrategias solidas que le permitan a la compañía generar valor para sí misma y para la comunidad que produce el producto mencionado, permitiéndoles crecer y volverse más competitivas, así como sostenibles.
- 2.2.3 Incentivar el consumo de productos de orden local capaces de competir con mercancías fabricadas por multinacionales de alimentos.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1.1 Análisis del entorno nacional

3.1.1.1 Entorno económico

Como la gran mayoría de las economías del mundo, la economía colombiana se vio afectada por la crisis económica que inició en el año 2008 y que, a la fecha, no ha podido ser superada por varios países (Vg. España, Grecia, entre otros). Sin embargo, ésta tuvo una recuperación acelerada, tanto así que, en el 2010, múltiples expertos aseguraron que la crisis había sido superada gracias al desempeño del sector minero y al crecimiento en la producción de bienes como el petróleo, el carbón y el níquel, etc., acompañado del incremento en los precios internacionales de dichos productos.

Ahora bien, el comportamiento de las principales variables macroeconómicas del país da cuenta de dicha recuperación y permite visualizar un crecimiento sostenido, por lo menos en el corto plazo. Al respecto, se puede ver la matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas del país:

Tabla 1. Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas.

	2005	2008	2009	2010	2011	2012 (p)
PIB (% Var. Anual)	5,70%	3,50%	1,50%	4,30%	5,70%	N/R
PIB per capita (US \$)	3.417,47	5.492,83	5.203,22	6.295,39	7.236,01	N/R
IPC (% Var. Anual)	4,85%	7,67%	2,00%	3,17%	3,73%	N/R
Devaluación(-)/ Revaluación(+) (% Var. Anual)	-13,16%	-5,70%	8,81%	-13,62%	-2,69%	N/R
Déficit fiscal (% del PIB)	4,19%	1,73%	3,72%	3,51%	2,08%	N/R
Exportaciones (US \$ Millones)	21.190,44	37.625,88	32.852,99	39.819,53	56.953,52	62.154,00
Importaciones (US \$ Millones)	19.798,91	37.155,39	31.187,78	38.350,63	51.998,02	56.127,00
Balanza comercial (US \$ Millones)	1.391,53	470,49	1.665,22	1.468,90	4.955,49	6.027,00
Balanza comercial (% del PIB)	0,95%	0,19%	0,71%	0,51%	1,49%	N/R

Fuente: Elaborada con datos del Banco de la República, Bancolombia y el DANE.

Por su parte, algunas proyecciones macroeconómicas encajan en que el comportamiento de algunas de esas variables será estable en los próximos años. Así lo muestra el informe de proyecciones macroeconómicas elaborado por la Dirección de Investigaciones Económicas y Estratégicas del Grupo Bancolombia, según el que:

Tabla 2. Proyección de algunas variables macroeconómicas.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PIB (% Var. Anual)	4,88%	4,85%	4,63%	4,58%	4,56%	4,47%
IPC (% Var. Anual)	3,36%	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,70%
Devaluación(-)/ Revaluación(+) (% Var. Anual)	-4,82%	3,62%	-0,44%	-2,45%	-4,23%	-2,74%
Déficit fiscal (% del PIB)	3,40%	2,60%	2,30%	1,80%	1,20%	1,20%

Fuente: Elaborada con datos de Bancolombia.

De otro lado, no deben obviarse las exportaciones e importaciones de ‘confituras, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas’, dado que esta información permitirá inferir el ritmo al que está creciendo el mercado externo para este tipo de productos, así como el ritmo al que están ingresando productos extranjeros a nuestro mercado:

Tabla 3. Exportaciones e importaciones de confituras, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Exportaciones c, j, m, p y p d f (US \$ Millones)	12,98	6,23	9,47	9,90	N/R	N/R
Exportaciones c, j, m, p y p d f (% Var. Anual)	N/R	-52,07%	52,26%	4,55%	N/R	N/R
Importaciones c, j, m, p y p d f (US \$ Millones)	5,54	4,10	4,72	5,32	N/R	N/R
Importaciones c, j, m, p y p d f (% Var. Anual)	N/R	-25,95%	15,10%	12,61%	N/R	N/R

Fuente: Elaborada con datos de Trade Map.

Pese a que el panorama no es negativo, la economía colombiana deberá enfrentar diversos retos en los próximos años: algunos de carácter estructural, como la revaluación del peso, el saneamiento de las finanzas del Estado, la mejora de la infraestructura pública (en especial la vial) y la elevada tasa de desempleo; y otros de carácter coyuntural, como lo son los efectos del cambio climático.

Sin embargo, el momento es propicio para desarrollar planes de negocio y acciones empresariales, dado que el Gobierno Nacional parece estar comprometido con la implementación de los cambios que se requieran para facilitarle a los empresarios el enfrentarse a las nuevas dinámicas del comercio mundial, toda vez que ha puesto en marcha un conjunto de reformas que buscan lograr un Estado más eficiente y competitivo, a la vez que le da incentivos al sector privado para la generación de puestos de trabajo formales².

3.1.1.2 Entorno social

En lo que atañe al entorno social, deben estudiarse las siguientes variables:

Tabla 4. Matriz de evolución de las principales variables sociales.

	2005	2008	2009	2010	2011	2012 (p)
Población (Millones Hts.)	42'888.592	44'451.147	44'978.832	45'509.584	46'044.601	46'581.823
Población (% Var. Anual)	1,21%	1,18%	1,17%	1,17%	1,16%	1,15%
Analfabetismo personas de 15 años o más (%)	N/R	N/R	N/R	6,30%	5,80%	N/R
Desempleo urbano (%)	13,92%	11,54%	13,00%	12,44%	11,46%	10,40%
Esperanza de vida (en años)	74	74	74	74	75,2	75,2
Tasa migrantes neta (por cada mil habitantes)	2,26	2,26	2,26	2,26	1,59	1,59
Tasa mortalidad bruta (por cada mil habitantes)	5,81	5,81	5,81	5,81	5,80	5,80

Fuente: Elaborada con datos del DANE.

El panorama social parece conveniente, tanto así que según las proyecciones de desempleo urbano éste alcanzará para el 2017 la cifra de 8,75%, lo que implica que el desempleo urbano disminuirá en casi 2 puntos porcentuales, aun cuando la población continúe aumentando.

² Para tener una visión más amplia sobre la evolución de la economía colombiana puede estudiarse el artículo '*Política económica y contexto macroeconómico colombiano y mundial (2010-2011): Análisis y perspectivas*' de Ramón Javier Mesa, Mauricio López y Amalia Rodríguez. El artículo se encuentra disponible en la Revista de la Universidad de Antioquia '*Perfil de Coyuntura Económica*', núm. 16, diciembre de 2010, páginas 9 a 43; o en: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/coyuntura/article/viewFile/9636/8867>

Igualmente, teniendo en cuenta que la idea de negocio se quiere efectuar en Bogotá, se deben considerar las siguientes variables:

Tabla 5. Proyección de algunas variables sociales.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Población Bogotá (Millones Hts.)	N/R	7'675.774	7'776.845	7'878.783	7'980.001	8'080.734
Población Bogotá (% Var. Anual)	N/R	1,34%	1,32%	1,29%	1,27%	1,25%
Hogares Bogotá (Estrato 5 y 6)	N/R	115.042	116.760	118.476	120.846	123.262

Fuente: Elaborada con datos del DANE y de Georeferencia.

Al observar el crecimiento del número de hogares estrato 5 y 6 en la ciudad de Bogotá, se advierte una oportunidad alta, dado que dicho crecimiento se mantiene al alza y, como se verá luego, el mercado objetivo está concentrado en ese segmento poblacional.

3.1.1.3 Entorno político

En lo respecta al hábitat político, deben tenerse en consideración las siguientes variables:

i) *Corrupción.* Según la encuesta de Desempeño Institucional del DANE, entre el 2010 y el 2012 se presentó una caída sustancial en la percepción de ocurrencia de prácticas irregulares por parte de servidores públicos. Pese a lo anterior, el índice de corrupción sigue siendo bastante elevado en comparación con el de otros países de Sudamérica como Chile.

ii) *Estabilidad política.* Si bien la percepción del Gobierno Nacional y más específicamente del Presidente no es la mejor, tampoco parece peligrar la solidez de las instituciones del Estado.

iii) *Proceso de paz.* La mayoría de los expertos coincide en que el proceso de paz entre el Gobierno Nacional y las FARC parece no avanzar, pero, incluso si no se llega a un acuerdo con la guerrilla, existe confianza inversionista.

iv) *Seguridad.* La percepción de inseguridad ha aumentado en los últimos meses y ello se debe, en gran medida, al acaecimiento de hechos terroristas y al secuestro de miembros de la fuerza pública. No obstante, el ámbito empresarial parece no correr mayor riesgo.

3.1.1.4 Oportunidades y amenazas del entorno nacional

Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno nacional.

VARIABLES CRÍTICAS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO
	A	M	B	A	M	B	
Económicas							
1. Crecimiento de la economía.		X					Según pronósticos, el país presenta un crecimiento sostenido de la economía, por lo menos en el corto plazo, lo que genera un ambiente adecuado para el desarrollo de actividades empresariales.
2. Importaciones de alimentos.				X			Las importaciones de alimentos se han incrementado en los últimos años con lo cual ha aumentado la competencia.
Socio-culturales							
1. Alta demanda de productos salubres.	X						La demanda de productos saludables es cada vez mayor, por lo que al vender un producto saludable (Vg. mermelada con stevia) se tiene una gran ventaja frente a las mermeladas que son endulzadas con azúcar o edulcorantes artificiales.
2. Arraigo a marcas tradicionales.					X		Algunas de las familias colombianas son tradicionales en sus gustos, por lo que serán menos proclives a probar nuevos productos. Sin embargo, ello no quiere decir que un nuevo producto no pueda ser exitoso con una buena campaña de marketing y los canales de distribución adecuados.
Político-legales							
1. Normatividad laxa para la elaboración de las mermeladas.	X						La Resolución núm. 15789 de 1984 del aquel entonces Ministerio de Salud fijo las características que debían tener las mermeladas. Dicha normatividad sigue vigente y no es muy difícil de acatar con la ayuda de un ingeniero de alimentos.
2. Seguridad.						X	No parece haber dificultades en el corto plazo. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el Gobierno de Santos parece debilitarse en lo que atañe a la seguridad de diversas zonas rurales, lo que podría afectar el rendimiento del negocio si se considera que la materia prima para éste se obtiene en zonas así. La cuestión radica en elegir bien el lugar del que se debe extraer la materia prima para que la amenaza sea pequeña.
Competitivas							
1. Flujo de turistas.	X						El turismo en el país ha aumentado en los últimos años, por lo que el producto se podría integrar con dicha actividad, principalmente como producto souvenir.
2. Infraestructura.				X			Ciertamente, la infraestructura del país, en especial vial, se encuentra atrasada en comparación con la de otros países emergentes, lo que pone a las empresas colombianas que requieren transportar bienes en una posición perjudicial frente a sus pares de dichos países. Esto es más riesgoso para una comercializadora, por lo que se le asigna amenaza alta.

3.1.2 Análisis del entorno sectorial

3.1.2.1 Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de la idea de negocio

En primer término, el CIIU tiene por objeto clasificar las actividades económicas productivas, a fin de agrupar aquellas unidades que realizan actividades similares para compilar y analizar estadísticas de producción. De conformidad con el CIIU, la idea de negocio que aquí se trata se encuentra clasificada de la siguiente manera:

- Sección G: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- División 46: Comercio al por mayor y en comisión o por contrata, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas.
- Grupo 463: Comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.
- Clase 4631: Comercio al por mayor de productos alimenticios.

Ahora bien, de acuerdo al DANE, dicha clase industrial envuelve: “(...) *El comercio al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas, productos lácteos, huevos y productos de huevos, aceites y grasas comestibles, carnes y productos cárnicos, productos de la pesca, azúcar, panela, productos de confitería, productos de panadería y productos farináceos, café transformado, té, cacao y chocolate y especias, salsas, y **otros preparados alimenticios** (...)*” (Negrilla adicionada).

Así las cosas, dentro de la clase industrial 4631 está contenida la comercialización al por mayor de “otros preparados alimenticios”, los que a su vez incluyen el comercio al por mayor de compotas, jaleas y mermeladas.

En este sentido debe indicarse que, si bien la Encuesta Anual de Comercio (EAC)³ elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) no exhibe información detallada sobre la clase industrial 4631, sí lo hace sobre el comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, lo que da una idea general sobre el segmento en el que deberá desempeñarse la compañía.

³ La encuesta proporciona indicadores del comportamiento de las actividades de comercio. En: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=55

Por ello, vale la pena echarle un vistazo a la siguiente matriz de fuerzas de cambio, la cual fue hecha con datos del DANE sobre el comportamiento del comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco del DANE:

Tabla 7. Matriz de fuerzas de cambio.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (p)
No. empresas	4.557	4.631	4.612	4.537	4.475	4.350
Ventas totales (Millones de pesos)	11.900.650	12.687.046	13.949.890	17.530.503	20.721.421	22.170.418
Costos totales (Millones de pesos)	9.720.697	10.263.949	11.397.518	14.633.818	17.405.134	18.614.413
Producción bruta (Millones de pesos)	2.179.912	2.417.962	2.555.634	2.895.805	3.315.972	3.555.489
Consumo intermedio (Millones de pesos)	799.982	1.031.210	1.042.678	1.255.831	1.367.478	1.483.282
Valor agregado (Millones de pesos)	1.379.929	1.386.752	1.512.955	1.639.973	1.948.493	2.072.206
Total personal ocupado (Número de personas)	44.350	43.554	45.019	52.538	56.839	55.381
Total personal remunerado (Número de personas)	31.088	30.949	32.401	38.634	42.025	41.451
Total remuneraciones causadas (Millones de pesos)	465.466	494.559	547.090	687.984	755.349	824.494
Total salarios causados (Millones de pesos)	289.184	307.567	341.627	431.517	477.236	521.083
Total prestaciones sociales (Millones de pesos)	176.282	186.992	205.463	256.467	278.113	303.411

Pese a que no se encontró información detallada sobre la clase industrial 4631, se sabe que, según la Encuesta Anual de Ingresos y Gastos 2006-07, en 1'034.411 hogares colombianos se consume mermelada y el gasto promedio por hogar en dicho producto es de 4.305 pesos. De ese número de hogares 754.715 están en las principales ciudades del país y el gasto promedio por hogar es de 4.583 pesos⁴.

⁴ http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=114&Itemid=66

Asimismo, se conoce que en el año 2008, se registraron ventas de mermelada a nivel nacional por valor de US \$ 22'905.378, mientras que las ventas al exterior alcanzaron los US \$ 2'143.931.

Por su parte, en el año 2009, las ventas de dicho producto fueron de US \$ 25'015.502 a nivel nacional y US \$ 2'315.332 al exterior⁵.

Estas cifras muestran que la mermelada tiene un comportamiento sólido, al menos como producto de exportación, puesto que, pese a la sustancial caída en las exportaciones de confituras, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas que se presentó entre el 2008 y el 2009 (véase la tabla 3) resultado de la crisis económica, la mermelada pudo mantener un balance positivo al pasar de US \$ 2'143.931 en 2008 a US \$ 2'315.332 en 2009, como se expuso.

3.1.2.2 Competidores

En términos generales, existen 15 compañías que comercializan al por mayor 20 marcas diferentes de mermeladas en el mercado de la ciudad de Bogotá. Por ello, elaboramos las siguientes tablas:

➤ ALIMENTOS ESPECIALIZADOS ALES LTDA.

Marca comercializada	Diety.
Productos distribuidos	Mermelada de fresa, fresa light, mora, mora light y piña.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	250 o 230 gramos.
Precio(s) del producto	9.000 a 9.500 pesos: mermelada de fresa light de 250 gramos. 8.000 a 8.500 pesos: mermelada de mora light de 250 gramos. 6.500 a 7.000 pesos: mermeladas de fresa, mora y piña de 230 gramos.
Canales de distribución	Supermercados.
Ventajas competitivas	No tiene azúcar. Producto apto para ser usado por diabéticos.
Debilidad del producto	Endulzada con aspartame (al que se le atribuyen propiedades cancerígenas).

Marca comercializada	Mitte.
Productos distribuidos	Mermelada de fresa light, mora light y piña light.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	250 gramos.
Precio(s) del producto	7.500 a 8.000 pesos.
Canales de distribución	Supermercados.
Ventajas competitivas	Endulzada con fructosa. No tiene azúcar. Producto apto para diabéticos, personas con altos niveles de triglicéridos, etc.
Debilidad del producto	N/R

⁵ Para tener información sobre la venta de artículos véase la Encuesta Anual Manufacturera en: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=96&Itemid=59

➤ ALMACENES ÉXITO S.A.

Marca comercializada	Casino.
Productos distribuidos	Mermelada de frambuesa, melocotón y naranja.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	365 gramos.
Precio(s) del producto	7.500 a 7.500 pesos: mermeladas de frambuesa y melocotón. 6.000 a 6.500 pesos: mermelada de naranja.
Canales de distribución	Supermercados pertenecientes a la cadena del Grupo Éxito.
Ventajas competitivas	Producto apalancado por Almacenes Éxito, grande superficie líder en el mercado colombiano.
Debilidad del producto	Con azúcar.

Marca comercializada	Ekono.
Productos distribuidos	Mermelada de fresa, mora y piña.
Envase del producto	En bolsa con practi-tapa.
Peso neto del producto	200 gramos.
Precio(s) del producto	1.500 a 2.000 pesos.
Canales de distribución	Supermercados pertenecientes a la cadena del Grupo Éxito.
Ventajas competitivas	Producto apalancado por Almacenes Éxito, grande superficie líder en el mercado colombiano. Tiene el precio más bajo del mercado.
Debilidad del producto	Con azúcar.

Marca comercializada	Éxito.
Productos distribuidos	Mermelada de durazno, fresa, fresa light, mora, mora light, piña y piña light.
Envase del producto	En bolsa con practi-tapa o frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	310 o 200 gramos.
Precio(s) del producto	3.000 a 3.500 pesos: mermeladas de fresa, mora y piña en frasco de vidrio de 310 gramos. 2.000 a 2.500 pesos: mermeladas de fresa light, mora light y piña light en bolsa de 200 gramos. 1.500 a 2.000 pesos: mermelada de durazno en bolsa de 200 gramos.
Canales de distribución	Supermercados pertenecientes a la cadena del Grupo Éxito.
Ventajas competitivas	Producto apalancado por Almacenes Éxito, grande superficie líder en el mercado colombiano. Tiene uno de los precios más bajos del mercado.
Debilidad del producto	Con azúcar.

Marca comercializada	Ondilege.
Productos distribuidos	Mermelada de frambuesa, fresa y naranja.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	350 gramos.
Precio(s) del producto	6.500 a 7.000 pesos: mermeladas de frambuesa y fresa. 5.500 a 6.000 pesos: mermelada de naranja.
Canales de distribución	Supermercados pertenecientes a la cadena del Grupo Éxito.
Ventajas competitivas	Producto apalancado por Almacenes Éxito, grande superficie líder en el mercado colombiano.
Debilidad del producto	Con azúcar.

Marca comercializada	Smuckers.
Productos distribuidos	Mermelada de cereza, durazno con azúcar, durazno sin azúcar, frambuesa, fresa con azúcar, fresa sin azúcar, naranja, piña y uva.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	361 o 142 gramos.
Precio(s) del producto	9.000 a 9.500 pesos: mermeladas de durazno sin azúcar y de fresa sin azúcar de 361 gramos. 8.000 a 8.500 pesos: mermeladas de cereza, durazno con azúcar, frambuesa, fresa con azúcar y piña de 361 gramos. 7.500 a 8.000 pesos: mermelada de uva de 361 gramos. 4.000 a 4.500 pesos: mermelada de fresa y naranja de 142 gramos.
Canales de distribución	Supermercados pertenecientes a la cadena del Grupo Éxito.
Ventajas competitivas	La compañía productora existe hace más de 100 años en el mercado norteamericano, por lo que posee un gran respaldo. Producto apalancado por Almacenes Éxito, grande superficie líder en el mercado colombiano.
Debilidad del producto	Unas tienen azúcar y otras están endulzadas con sucralosa.

➤ ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.

Marca comercializada	Alpina.
Productos distribuidos	Mermelada de fresa y mora.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	260 gramos.
Precio(s) del producto	4.000 a 4.500 pesos.
Canales de distribución	En planta y en supermercados.
Ventajas competitivas	Como parte de su plan de sostenibilidad, Alpina siempre está buscando hacer más saludables sus productos. Precio bajo.
Debilidad del producto	Con azúcar.

➤ C. I. ALIMENTOS ULA'S S.A.S.

Marca comercializada	ULA'S.
Productos distribuidos	Mermelada de agrás, cereza, ciruela, fresa, mandarina, mora y naranja.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	250 gramos.
Precio(s) del producto	7.000 a 7.500 pesos.
Canales de distribución	Grandes superficies de distribución de frutas y supermercados.
Ventajas competitivas	No contiene aditivos, preservantes químicos y/o saborizantes artificiales. Su ciclo de vida es de un (1) año.
Debilidad del producto	Algunos de los sabores mencionados tienen azúcar (en el envase no se especifica cuáles).

➤ COLOMBINA S.A.

Marca comercializada	La Constancia.
Productos distribuidos	Mermelada de fresa, fresa light, frutos rojos, frutos amarillos, mora, mora light y piña.
Envase del producto	En bolsa con practi-tapa o frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	400, 300 o 200 gramos.

Precio(s) del producto	3.500 a 4.000 pesos: mermeladas de fresa, mora y piña en bolsa de 400 gramos y; mermeladas de fresa, mora y piña en frasco de vidrio de 300 gramos. 2.000 a 2.500 pesos: mermeladas de fresa light, frutos rojos, frutos amarillos, mora light y piña en bolsa de 200 gramos.
Canales de distribución	Supermercados y tiendas de barrio.
Ventajas competitivas	Alta demanda. Uno de los precios más bajos del mercado.
Debilidad del producto	Con azúcar.

➤ **FRUGAL S.A.**

Marca comercializada	Taeq.
Productos distribuidos	Mermelada de fresa.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	230 gramos.
Precio(s) del producto	6.000 a 6.500 pesos.
Canales de distribución	Supermercados pertenecientes a la cadena del Grupo Éxito.
Ventajas competitivas	Marca asociada con la promoción de estilo de vida saludable.
Debilidad del producto	Tiene conservantes y edulcorantes artificiales (sucralosa).

➤ **HACIENDA SANTA ELENA LTDA.**

Marca comercializada	Hacienda Santa Elena.
Productos distribuidos	Mermelada de uchuva.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	600 gramos.
Precio(s) del producto	14.000 a 14.500 pesos.
Canales de distribución	Supermercados.
Ventajas competitivas	No contiene conservantes químicos, ni saborizantes artificiales.
Debilidad del producto	Tiene azúcar de caña.

➤ **KONFYT S.A.**

Marca comercializada	Konfyt.
Productos distribuidos	Mermelada de fresa, guayaba, mora, piña y uva.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	250 gramos.
Precio(s) del producto	6.500 a 7.000 pesos.
Canales de distribución	Supermercados y tiendas naturistas.
Ventajas competitivas	No tiene azúcar. Producto apto para ser usado por diabéticos.
Debilidad del producto	Endulzada con sucralosa. Puede sobrellevar efectos laxantes.

➤ **LEVAPAN S.A.**

Marca comercializada	San Jorge.
Productos distribuidos	Mermelada de durazno, fresa, frutos rojos, frutos amarillos, mora, naranja y piña.
Envase del producto	En bolsa con practi-tapa.
Peso neto del producto	200 gramos.

Precio(s) del producto	2.000 a 2.500 pesos.
Canales de distribución	Supermercados y tiendas de barrio.
Ventajas competitivas	Alta demanda. Uno de los precios más bajos del mercado.
Debilidad del producto	Con azúcar.

➤ **MEGAMARKET S.A.S.**

Marca comercializada	RioValle.
Productos distribuidos	Mermelada de fresa, guayaba, mora, piña y uva.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	275 gramos.
Precio(s) del producto	7.000 a 7.500 pesos.
Canales de distribución	Tiendas naturistas.
Ventajas competitivas	No tiene azúcar. Producto apto para ser usado por diabéticos.
Debilidad del producto	N/R

➤ **MORENOS LTDA.**

Marca comercializada	Schwartau.
Productos distribuidos	Mermelada de cereza, frambuesa y mora.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	340 gramos.
Precio(s) del producto	13.000 a 13.500 pesos.
Canales de distribución	Supermercados.
Ventajas competitivas	No tiene conservantes.
Debilidad del producto	Con azúcar. Precio muy elevado en relación con el gramaje.

➤ **PANAMERICANA DE ALIMENTOS S.A.**

Marca comercializada	Respin.
Productos distribuidos	Mermelada de durazno, fresa, guayaba, mora, naranja y piña.
Envase del producto	En bolsa con practi-tapa.
Peso neto del producto	200 gramos.
Precio(s) del producto	2.500 a 3.000 pesos.
Canales de distribución	Supermercados.
Ventajas competitivas	N/R
Debilidad del producto	Con azúcar.

➤ **PREMIUM CHOICE S.A.S.**

Marca comercializada	St. Dalfour.
Productos distribuidos	Mermelada de cereza negra, ciruela fantasía, frambuesa, fresa, mango y piña, mora salvaje, naranja y jengibre, pera gourmet, entre otras.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	284 gramos.
Precio(s) del producto	10.000 a 10.500 pesos.
Canales de distribución	Grandes superficies de distribución de frutas.

Ventajas del producto	No contiene aditivos, preservantes químicos y/o saborizantes artificiales. No tiene azúcar (es endulzada con jugo de fruta).
Debilidad del producto	Precio elevado en relación con el gramaje. Puede contener semilla de fruta.

➤ **RICHARD DUPERLY CORTÉS**

Marca comercializada	Duperly's.
Productos distribuidos	Mermelada de agraz, fresa, mandarina y mora.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	250 gramos.
Precio(s) del producto	8.500 a 9.000 pesos.
Canales de distribución	Supermercados.
Ventajas competitivas	No tiene azúcar. Producto apto para ser usado por diabéticos.
Debilidad del producto	Tiene conservantes.

➤ **UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA.**

Marca comercializada	Fruco.
Productos distribuidos	Mermelada de fresa y mora.
Envase del producto	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Peso neto del producto	315 gramos.
Precio(s) del producto	6.000 a 6.500 pesos.
Canales de distribución	Supermercados y tiendas de barrio.
Ventajas competitivas	Actualmente, tiene la demanda más alta del mercado.
Debilidad del producto	Con azúcar.

La participación que cada uno de estos competidores tiene en el mercado bogotano se desconoce, aunque se sabe que la porción más grande todavía la detentan las 'marcas tradicionales' como Fruco, La Constancia, San Jorge, etc. y que existen marcas que comienzan cada vez más a tomar una participación importante en dicho mercado (Ej. Ekono, Éxito, entre otras). Sin embargo, debe aclararse que su participación en el mercado es tan significativa, debido a que dichos productos están dirigidos principalmente al segmento poblacional más vasto (estratos socioeconómicos 3 y 4).

De otro lado, son pocos los comercializadores que hacen uso de canales de distribución diferentes a los tradicionales, puesto que tan sólo dos comercian en grandes superficies de distribución de frutas (C. I. Alimentos ULA'S S.A.S. y Premium Choice S.A.S.), mientras que otros dos lo hacen en tiendas naturistas (Konfyt S.A. y Megamarket S.A.S.). Aunado a lo anterior, no hay una marca que se comercialice de forma simultánea en grandes superficies de distribución de frutas y en tiendas naturistas y/o vegetarianas. La marca más cercana a lograrlo es Konfyt que actualmente se comercializa en supermercados y en algunas tiendas naturistas.

Además, salvo contadas excepciones, los sabores ofrecidos siguen siendo muy básicos. En lo que respecta a innovación en sabores la competencia más fuerte viene dada por Hacienda Santa Elena LTDA. con su mermelada con sabor a uchuva y por las marcas Konfyt (distribuida por Konfyt S.A.), RioValle (Megamarket S.A.S.) y Smuckers (Almacenes Éxito S.A.) con sus mermeladas de uva.

Ahora bien, en cuanto al precio de venta debe señalarse que los precios más bajos corresponden a las marcas distribuidas por:

- Almacenes Éxito S.A. (Ekono y Éxito).
- Alpina Productos Alimenticios S.A. (Alpina).
- Colombina S.A. (La Constancia).
- Levapan S.A. (San Jorge).

No obstante, ello no resulta en extremo amenazante considerando que inicialmente nuestro producto no se pretende comercializar en los mismos canales de distribución que se utilizan para éstas.

3.1.2.3 Competidores sustitutos

A continuación, se indican los principales competidores sustitutos de la compañía:

➤ ALIANZA TEAM

Marca comercializada	Campi.
Productos distribuidos	Margarina con sal y light.
Envase del producto	En frasco de plástico.
Peso neto del producto	1.000, 500 y 250 gramos.
Precio(s) del producto	11.000 a 11.500 pesos: margarina con sal de 1.000 gramos. 7.500 a 8.000 pesos: margarina light de 500 gramos. 7.000 a 7.500 pesos: margarina con sal de 500 gramos. 4.500 a 5.000 pesos: margarina light de 250 gramos. 3.500 a 4.000 pesos: margarina con sal de 250 gramos.
Canales de distribución	Supermercados y tiendas de barrio.
Ventajas competitivas	Alta demanda. Manufacturada a partir de aceites vegetales.
Debilidad del producto	N/R

➤ ALMACENES ÉXITO S.A.

Marca comercializada	Jif.
Productos distribuidos	Mantequilla de maní.
Envase del producto	En frasco de plástico con tapa twist off.
Peso neto del producto	510 gramos.
Precio(s) del producto	14.500 a 15.000 pesos.

Canales de distribución	Supermercados pertenecientes a la cadena del Grupo Éxito.
Ventajas competitivas	N/R
Debilidad del producto	No es un producto con tanta acogida en la cultura alimenticia del país.

➤ **ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.**

Marca comercializada	Alpina.
Productos distribuidos	Mantequilla con sal y sin sal.
Envase del producto	En barra envuelta o en frasco de plástico.
Peso neto del producto	500, 250, 200 o 125 gramos.
Precio(s) del producto	6.000 a 6.500 pesos: mantequilla sin sal en barra de 500 gramos. 5.500 a 6.000 pesos: mantequilla sin sal en frasco de 500 gramos. 3.000 a 3.500 pesos: mantequilla con sal y sin sal en barra de 250 gramos y; mantequilla sin sal en frasco de 200 gramos. 1.500 a 2.000 pesos: mantequilla con sal y sin sal en barra de 125 gramos.
Canales de distribución	En planta, en supermercados y en tiendas de barrio.
Ventajas competitivas	Alta demanda.
Debilidad del producto	Es de origen animal.

Marca comercializada	Alpina.
Productos distribuidos	Queso crema.
Envase del producto	En frasco de plástico.
Peso neto del producto	380 y 200 gramos.
Precio(s) del producto	5.000 a 5.500 pesos: queso crema de 300 gramos. 2.500 a 3.000 pesos: queso crema de 200 gramos.
Canales de distribución	En planta, en supermercados y en tiendas de barrio.
Ventajas competitivas	Alta demanda.
Debilidad del producto	N/R

➤ **COOPERATIVA LECHERA COLANTA LTDA.**

Marca comercializada	Colanta.
Productos distribuidos	Mantequilla con sal y sin sal.
Envase del producto	En barra envuelta.
Peso neto del producto	500 o 250 gramos.
Precio(s) del producto	5.000 a 5.500 pesos: mantequilla con sal y sin sal en barra de 500 gramos. 3.000 a 3.500 pesos: mantequilla con sal y sin sal en barra de 250 gramos.
Canales de distribución	Supermercados y tiendas de barrio.
Ventajas competitivas	Alta demanda.
Debilidad del producto	Es de origen animal.

Marca comercializada	Colanta.
Productos distribuidos	Queso crema.
Envase del producto	En frasco de plástico.

Peso neto del producto	400 y 230 gramos.
Precio(s) del producto	5.000 a 5.500 pesos: queso crema de 400 gramos. 2.500 a 3.000 pesos: queso crema de 230 gramos.
Canales de distribución	En supermercados y en tiendas de barrio.
Ventajas competitivas	Alta demanda.
Debilidad del producto	N/R

➤ **FEDCO S.A.**

Marca comercializada	Peter Pan.
Productos distribuidos	Mantequilla de maní.
Envase del producto	En frasco de plástico con tapa twist off.
Peso neto del producto	462 gramos.
Precio(s) del producto	14.000 a 14.500 pesos.
Canales de distribución	Supermercados.
Ventajas competitivas	N/R
Debilidad del producto	No es un producto con tanta acogida en la cultura alimenticia del país.

➤ **UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA.**

Marca comercializada	Rama.
Productos distribuidos	Margarina con sal, baja en sal y sin sal (line).
Envase del producto	En barra envuelta y en frasco de plástico.
Peso neto del producto	1.000, 500, 250 o 125 gramos.
Precio(s) del producto	13.500 a 14.000 pesos: margarina con sal en frasco de 1.000 gramos. 8.500 a 9.000 pesos: margarina sin sal (line) en frasco de 500 gramos. 7.500 a 8.000 pesos: margarina con sal y baja en sal en frasco de 500 gramos. 5.500 a 6.000 pesos: margarina sin sal (line) en barra de 500 gramos. 4.500 a 5.000 pesos: margarina sin sal (line) en barra de 250 gramos. 3.000 a 3.500 pesos: margarina con sal y baja en sal en barra de 250 gramos.
Canales de distribución	Supermercados y tiendas de barrio.
Ventajas competitivas	Alta demanda. Manufacturada a partir de aceites vegetales.
Debilidad del producto	N/R

Es pues indudable que algunos de los productos sustitutos tienen una alta demanda y por ende le arrebatan una porción importante del mercado a las mermeladas. Sin embargo, las personas están empezando a tomar conciencia sobre los riesgos que conlleva el consumo en exceso de grasas y de azúcares y están empezando a reemplazar los productos con dicho contenido (que son todos los enunciados) por productos completamente naturales. Así las cosas, el producto que se pretende comercializar tiene potencial.

3.1.2.4 Oportunidades y amenazas del entorno sectorial

Tabla 8. Oportunidades y amenazas del entorno sectorial.

VARIABLES CRÍTICAS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO
	A	M	B	A	M	B	
Mercado							
1. Tamaño del mercado	X						Hay un mercado amplio al que se puede acceder mediante canales de distribución diferentes a los tradicionales, tales como tiendas especialistas en frutas y verduras y/o tiendas naturistas.
2. Tasa de crecimiento		X					El mercado objetivo crecerá a buen ritmo: 1,5% en los 2 primeros años y 2,0% en los años subsiguientes.
3. Diferenciación de los productos	X						La gran biodiversidad que tiene Colombia en materia de frutales permite tener una gran variedad de sabores, disímiles a los existentes en el mercado. El proveedor de las mermeladas sabe la importancia de ofrecer un producto diferente, por lo que procura mantenerse a la vanguardia con sabores como kiwi y uchuva.
Competencia							
1. Número de empresas						X	A pesar de que son varias las compañías que se dedican a comercializar alimentos y bebidas, el porcentaje de ellas que distribuye mermeladas no es muy alto (para el año 2011, tan sólo el 0,45% de las empresas comercializan alimentos y bebidas distribuye mermeladas). A ello debe sumársele que es mucho menor el porcentaje de empresas que distribuye mermeladas de sabores diferentes a los tradicionales, por lo que la amenaza es muy baja.
2. Tamaño de las empresas					X		Alta competencia de grandes industrias nacionales. Pese a ello no se le asigna amenaza alta, porque se pueden buscar canales de distribución diferentes a los tradicionales y porque, en principio, los sabores que se quieren comercializar son diferentes a los existentes en el mercado.
3. Productos sustitutos					X		Hay jaleas de frutas, así como productos similares que algunas personas prefieren comprar. Además, hay quienes prefieren consumir mermeladas hechas en casa.
Tecnológicos							
1. Maquinaria	X						Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos es posible importar maquinaria avanzada para la producción desde cero arancel.
Otros							
1. Apertura comercial				X			Entrada de empresas multinacionales de alimentos y de sus productos al entorno nacional.

* Pese a que inicialmente no se piensa producir, se exponen algunos aspectos relacionados con la producción, puesto que inciden de manera directa sobre la comercialización.

3.2 ÁMBITO LEGAL

Para comercializar las mermeladas se constituirá una empresa como persona jurídica y se le inscribirá ante la Cámara de Comercio de Bogotá. Para tal efecto, se deberán seguir los siguientes pasos:

- i) Efectuar las consultas previas necesarias, a saber:
 - a. Comprobar que el nombre de la empresa y de su(s) establecimiento(s) de comercio⁶ no haya sido inscrito en el registro mercantil, puesto que, por mandato legal, la Cámara de Comercio de Bogotá se abstiene de registrar nombres iguales a otros que ya se encuentren inscritos y, en consecuencia, no se matricula a una persona jurídica, ni a un establecimiento de comercio, que tenga el mismo nombre de otro ya inscrito. Para ello, se puede visitar la página: <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultaNombre.aspx>
 - b. Consultar la actividad de la empresa de conformidad con el código CIIU que, como se indicó, corresponde a las clase industrial 4631.
 - c. Definir el tipo de sociedad que se quiere constituir que, para el caso, es una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ya que trae beneficios como:
 - i) se puede constituir por documento privado; ii) no requiere de revisor fiscal, ni junta directiva; iii) tiene un término de duración indefinido; iv) entre otros.
- ii) Teniendo en cuenta lo anterior, elaborar el documento de constitución de la sociedad en el que, entre otras cosas, deberá especificarse la participación de los socios en la compañía, así como los aportes que cada uno efectuará.

En principio, la participación se dividirá en partes iguales, así:

Tabla 9. Participación de los socios.

SOCIO	PARTICIPACIÓN
Hugo Andrés Acosta Guevara	33,3%
Andrés Pérez Roca	33,3%
Valentina Valencia Giraldo	33,3%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia.

⁶ El artículo 515 del Decreto 410 del 27 de marzo de 1971, por el cual se expidió el Código de Comercio colombiano, definió el vocablo establecimiento de comercio como el “conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa (...)”.

Por su parte, los aportes serán dados en proporción a la participación aludida:

Tabla 10. Aportes de los socios.

SOCIO	APORTES
Hugo Andrés Acosta Guevara	\$ 27'229.325 COP
Andrés Pérez Roca	\$ 27'229.325 COP
Valentina Valencia Giraldo	\$ 27'229.325 COP
TOTAL	\$ 81'687.975 COP

Fuente: Elaboración propia.

El monto de los aportes que deba juramentarse al momento de constituir la compañía se definirá primordialmente a la luz de sus gastos pre-operativos.

- iii) Una vez se haya elaborado el documento de constitución de la sociedad, es menester obtener los documentos necesarios para registrar la empresa como persona jurídica ante la Cámara de Comercio de Bogotá, esto es:
 - a. Formulario del Registro Único Tributario (RUT) debidamente diligenciado⁷.
 - b. Formulario del Registro Único Empresarial (RUE) de que trata el artículo 11 de la Ley 590 de 2000, debidamente diligenciado.
 - c. Carátula única empresarial⁸.
- iv) Presentar dichos documentos en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Bogotá y pagar los derechos de matrícula mercantil.

Posteriormente, cuando la empresa esté constituida y se le haya inscrito ante la Cámara de Comercio, se debe suscribir un contrato de distribución exclusiva de mercaderías con los representantes de la comunidad productora de Jardín.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el producto que se pretende comercializar cuenta con registro Invima y no se pretende comercializar como marca blanca, no es necesario pedir registro sanitario, ni realizar trámite de registro de marca.

⁷ Para tener mayor información sobre el Registro Único Tributario y la inscripción al mismo consulte: http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/Generalidades1.htm#0

⁸ La caratula empresarial es un formulario exigido por la Superintendencia de Industria y Comercio para solicitar o renovar la matrícula mercantil.

3.3 ÁMBITO ADMINISTRATIVO

3.3.1 Mapa estratégico

3.3.1.1 Misión

Comercializar productos alimenticios de origen local innovadores y saludables que, además de tener gran calidad, contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y de los hábitos alimenticios de las personas que habitan en los lugares en donde se distribuyen.

3.3.1.2 Visión

Consolidarnos como una empresa líder en la comercialización de productos alimenticios saludables.

3.3.1.3 Valores corporativos

Dentro de los valores corporativos de la empresa se encuentran:

- *El compromiso* con los clientes, con los consumidores y con la calidad de los productos que comercializaremos diariamente.
- *El liderazgo*, para crear un ambiente de trabajo que le permita al personal crecer a nivel profesional y hacer crecer a la firma.
- *El respeto*, para mantener un ambiente corporativo adecuado.
- *El trabajo en equipo*, para conformar un grupo sólido de trabajo que se mueva por intereses comunes encaminados siempre a la satisfacción del cliente.
- *La eficacia*, para proveer soluciones de manera ágil y oportuna ante los inconvenientes que puedan surgir en el desarrollo de la actividad empresarial.
- *La honestidad*, para generar confianza y respeto en los otros.

3.3.1.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la compañía viene dada por:

- *El precio de compra*, puesto que el costo de los productos que adquiere para su distribución se reduce significativamente al comprar volumen, lo que le permite tener una ganancia justa.

- *La calidad de los productos*, ya que, como se anticipó, todos los productos a comercializar, además de cumplir la regulación estatal (registro Invima, etc.), deben ostentar una gran calidad.
- *La innovación en las características de los productos*. Con el fin de diferenciarse de la competencia, la compañía buscará que los productos que comercializa estén siempre a la vanguardia. Para el caso específico de las mermeladas, se le requerirán al proveedor sabores que no se hallen fácilmente en el mercado actual.
- *Los canales de distribución utilizados*. La mayoría de empresas productoras y/o comercializadoras de productos alimenticios utilizan canales de distribución como las grandes superficies (Carrefour, Carulla, Éxito, entre otros). A fin de diferenciarnos de la competencia y llegar a un mercado mucho más selecto, nuestra compañía utilizará canales de comercialización que ofrecen plataformas similares a las de las grandes superficies, pero que no tienen tan entronizados sus vicios (Ej. Gratuidad de la primera carga provista, plazos amplios para el pago, etc.).

3.3.2 Metas principales

- i) En el corto plazo, posicionar en el mercado bogotano el producto que se va a comercializar.
- ii) En el mediano plazo, se quiere ampliar el portafolio de productos que comercializa de forma exclusiva la compañía, siempre teniendo presente que se debe tratar de productos alimenticios de origen local innovadores y saludables.
- iii) En el largo plazo, volvernos una empresa líder en la comercialización de productos alimenticios saludables, impulsando el desarrollo sostenible de las marcas que comercializamos y siendo una fuente generadora de empleo.

3.3.3 Factores clave de éxito

Como factores claves para el éxito de la empresa recalcan los siguientes:

- i) Consolidar la cultura organizacional de acuerdo a los valores referidos.
- ii) Fungir como distribuidor exclusivo de las marcas que comercializamos.
- iii) Generar relaciones cordiales con los clientes y proveedores.
- iv) Suministrarle a los clientes lo que necesitan (lo que desean adquirir).
- v) Vigilar la calidad e innovación de los productos que se comercializan.

3.3.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la compañía será la siguiente:

Figura 1. Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

3.3.5 De la junta de socios

La junta de socios estará conformada por los propietarios de la compañía o por quien éstos designen para su representación, se reunirá por lo menos una (1) vez al año de manera gratuita y tendrá las siguientes atribuciones:

- 1) Estudiar y aprobar u objetar las reformas a los estatutos de la empresa.
- 2) Examinar y aprobar u objetar los balances de fin de ejercicio, así como las cuentas que tenga que rendir el administrador(a).
- 3) Disponer de las utilidades sociales conforme a los estatutos y a la ley.
- 4) Realizar las elecciones que corresponda según los estatutos o la ley, fijar las asignaciones de las personas elegidas y removerlas del cargo de forma libre.
- 5) Someter a consideración los informes del administrador(a) sobre el estado de los negocios sociales.

6) Adoptar, en general, las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y del interés común de los socios.

7) Las demás que les señalen los estatutos o la ley.

3.3.6 Del administrador(a)

3.3.6.1 Objetivo del cargo

Controlar y orientar las actividades de la compañía procurando el crecimiento, de forma sostenible, de la empresa.

3.3.6.2 Funciones

1) Ejercer autoridad funcional sobre los demás miembros de la compañía.

2) Contratar el personal requerido para desarrollar las actividades de la empresa y evaluar su labor constantemente.

3) Desarrollar metas y estrategias de corto, mediano y largo plazo que le permitan a la compañía alcanzar sus objetivos.

4) Diseñar estrategias de motivación para el buen desempeño de los empleados.

5) Forjar un ambiente de trabajo óptimo para que los empleados se desarrollen a nivel personal y profesional.

6) Revisar y presentar ante las entidades estatales oportunamente los estados financieros y demás reportes exigidos por ley.

7) Las demás que les señalen los estatutos o la ley.

3.3.6.3 Especificaciones del cargo

Perfil del aspirante	Profesional en administración con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. Debe tener muy buen manejo de relaciones personales.
Nivel de estudios	Profesional en administración.
Experiencia mínima requerida	Un año en cargos de dirección.
Tipo de contrato	Laboral, a término indefinido.
Salario básico	\$ 1'200.000 COP

3.3.7 Del asesor(a) de ventas

3.3.7.1 Objetivo del cargo

Conseguir los objetivos de ventas fijados por el administrador(a) y atraer nuevos clientes.

3.3.7.2 Funciones

- 1) Dar a conocer el producto y comercializarlo.
- 2) Brindarle atención adecuada a los clientes.
- 3) Las demás que establezcan los estatutos y el administrador(a).

3.3.7.3 Especificaciones del cargo

Perfil del aspirante	Bachiller bilingüe (inglés) con buena presentación personal y buen manejo de relaciones personales. Igualmente, debe saber manejar Excel y Word.
Nivel de estudios	Bachiller.
Experiencia mínima requerida	Tres años en ventas.
Tipo de contrato	Laboral, a término indefinido.
Salario básico	\$ 760.000 COP, más comisión.

3.3.8 Del repartidor(a)

3.3.8.1 Objetivo del cargo

Distribuir oportunamente la correspondencia y las encomiendas que se le asignen.

3.3.8.2 Funciones

- 1) Entregar los productos que se le encomienden a los clientes.
- 2) Realizar las encomiendas que se le asignen.
- 3) Repartir la correspondencia de la compañía.
- 4) Efectuarle revisiones periódicas al vehículo de trabajo.
- 5) Las demás que establezcan los estatutos y el administrador(a).

3.3.8.3 Especificaciones del cargo

Perfil del aspirante	Debe tener educación básica primaria y pase de conducción de motocicletas y de vehículos particulares (mayor categoría). No debe tener infracciones de tránsito pendientes por pagar.
Nivel de estudios	Educación básica primaria.
Experiencia mínima requerida	Tres años en conducción de motocicletas y/o camiones.
Tipo de contrato	Laboral, a término indefinido.
Salario básico	\$ 595.500 COP

3.3.9 Del aseo(a)

3.3.9.1 Objetivo del cargo

Mantener en condiciones óptimas de limpieza las instalaciones y enseres de la empresa.

3.3.9.2 Funciones

- 1) Limpiar las oficinas, los baños, los pasillos, entre otros.
- 2) Limpiar los puestos de trabajo, los equipos, entre otros.
- 3) Preparar y repartir las bebidas que se le señalen.
- 3) Utilizar adecuadamente los materiales que le sean proveídos.
- 4) Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- 5) Las demás que establezcan los estatutos y el administrador(a).

3.3.9.3 Especificaciones del cargo

Perfil del aspirante	Debe tener educación básica primaria y experiencia en aseo.
Nivel de estudios	Educación básica primaria.
Experiencia mínima requerida	Tres años en servicio de aseo y limpieza.
Tipo de contrato	Laboral, a término indefinido.
Salario básico	\$ 595.500 COP

3.3.10 Nómina mensual del primer año

Tabla 11. Nómina mensual del primer año.

NÓMINA MENSUAL	
Salarios	\$ 3.364.570
Comisiones por ventas	\$ 355.005
E.P.S.	\$ 298.010
A.R.P.	\$ 35.060
Pensiones	\$ 420.721
Cesantias	\$ 309.965
Primas	\$ 309.965
Vacaciones	\$ 154.920
Intereses legales sobre las cesantias	\$ 37.196
SENA	\$ 63.020
I.C.B.F.	\$ 94.530
Caja de compensación familiar	\$ 126.040
Fondo de solidaridad	\$ -
TOTAL	\$ 5.569.001

Fuente: Elaboración propia.

3.4 ÁMBITO OPERATIVO

3.4.1 Sitio de operación

Originalmente, se pretende arrendar un local comercial con las siguientes características:

3.4.1.1 Ubicación geográfica

El local debe encontrarse ubicado en CODABAS⁹:



Fuente: Google Maps.

⁹ CODABAS es una central de abastos ubicada en la Cra. 7 180 75, Bogotá D.C., Colombia.

3.4.1.2 Área

El local debe tener un área de entre 80 y 100 metros cuadrados.

3.4.1.3 Características

Debe contar con por lo menos un baño y tener zona de bodegaje.

Asimismo, debe tener una buena iluminación y ventilación natural.

El espacio mencionado será dividido según los requerimientos que vayan surgiendo a medida que se implemente el plan de negocio.

3.4.1.4 Gasto máximo en arriendo

Por un local que salvaguarde las especificaciones requeridas se pagará la cifra máxima de \$ 3'000.000 COP al mes.

3.4.2 Otras necesidades operativas

Además del sitio de operación, la organización necesita para su adecuado funcionamiento de:

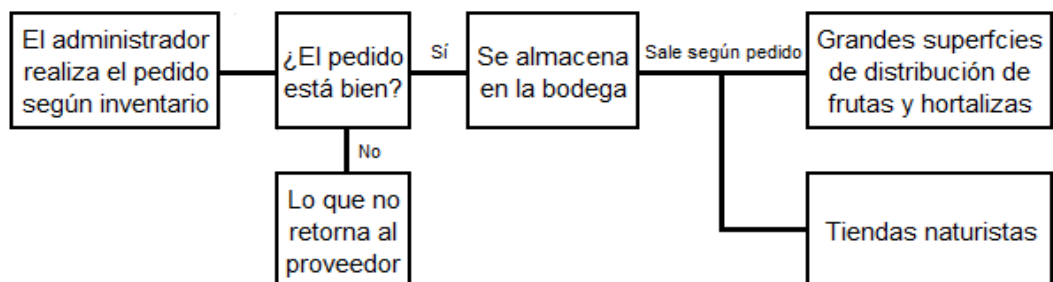
i) *Equipos informáticos y de comunicación*: 2 computadores, 1 impresora multifuncional y 1 teléfono inalámbrico doble. Para ello, se invertirá la cifra de \$ 2'470.000 de pesos.

ii) *Maquinaria y vehículos*: 1 elevador hidráulico manual y 1 van de carga usada. Para lo anterior, se dispondrá de la cifra de \$ 24'900.000 de pesos.

iii) *Muebles y enseres*: 2 escritorios, 1 mesa de juntas y 10 sillas giratorias.

3.4.3 Esquema de operación

Figura 2. Esquema de operación.



Fuente: Elaboración propia.

4. MARCO PRÁCTICO

4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1.1 Metodología

La investigación de mercado inició con la realización de un *Focus Group*, el que permitió hacer una exploración inicial del mercado de mermeladas. Esta investigación cualitativa sirvió de asiento para realizar una posterior investigación cuantitativa que, como se verá adelante, se hizo elaborando y aplicando una serie de encuestas¹⁰.

4.1.2 Focus Group

El *Focus Group* se realizó con 10 personas de diferentes estratos socio-económicos que previamente manifestaron consumir mermelada, aunque tan sólo una de ellas indicó hacerlo con mucha frecuencia. Dicho grupo de discusión' fue dirigido por un moderador que investigó sobre aspectos genéricos del producto, permitiéndoles expresar libremente sus opiniones.

Los resultados del *Focus Group* sirvieron como insumo elemental para el esbozo de las encuestas.

4.1.3 Método de muestreo escogido y cálculo de la muestra

El 'muestreo aleatorio simple' es una técnica probabilística de selección de muestras.

Para el cálculo de la muestra mediante dicho procedimiento se debe usar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{t^2 * (p*(1-p))}{m^2}$$

En donde;

n = tamaño de la muestra requerido.

t = nivel de confianza.

p = prevalencia estimada.

m = margen de error.

¹⁰ Para conocer la encuesta aplicada remítase al Anexo A.

Así las cosas, para el cálculo de la muestra tomamos los siguientes datos:

- i) Un nivel de confianza del 95%, que equivale a un valor estándar de 1,96.
- ii) Una prevalencia estimada del 10%, teniendo en consideración que en el análisis cualitativo tan sólo uno de los participantes manifestó consumir con mucha frecuencia mermelada.
- iii) Un margen de error del 5%, que equivale a un valor estándar de 0,05.

De conformidad con lo anterior, la formula quedó así:

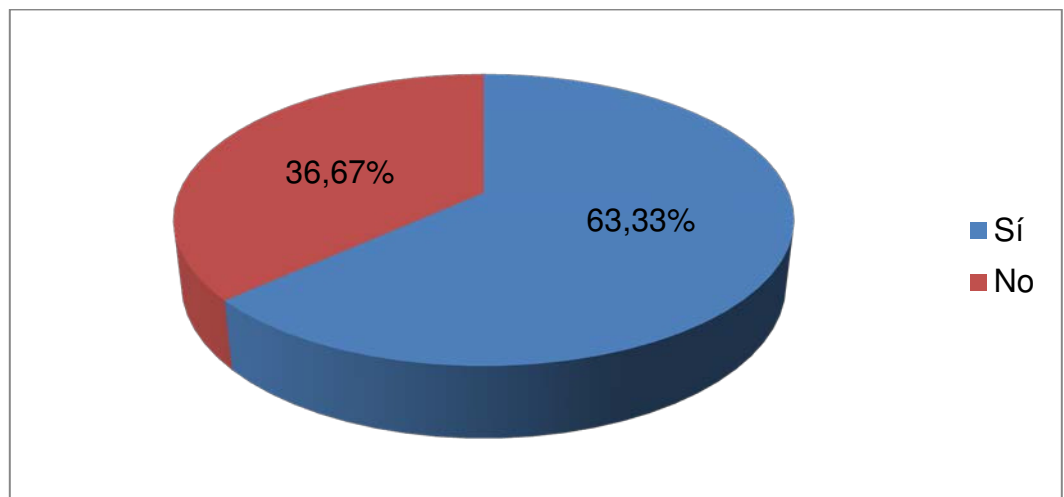
$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,1 * (1-0,1))}{(0,05)^2} = 138,29$$

En este sentido, el muestreo arrojó que el número de encuestas que debía aplicarse era 138, pero 18 de las encuestas aplicadas fueron descartadas por respuestas incoherentes/incongruentes, quedando 120 encuestas con las que se construyó el siguiente párrafo.

4.1.4 Hallazgos de la investigación de mercado

De los 120 encuestados, 76 dijeron consumir mermelada, mientras que 44 manifestaron no hacerlo.

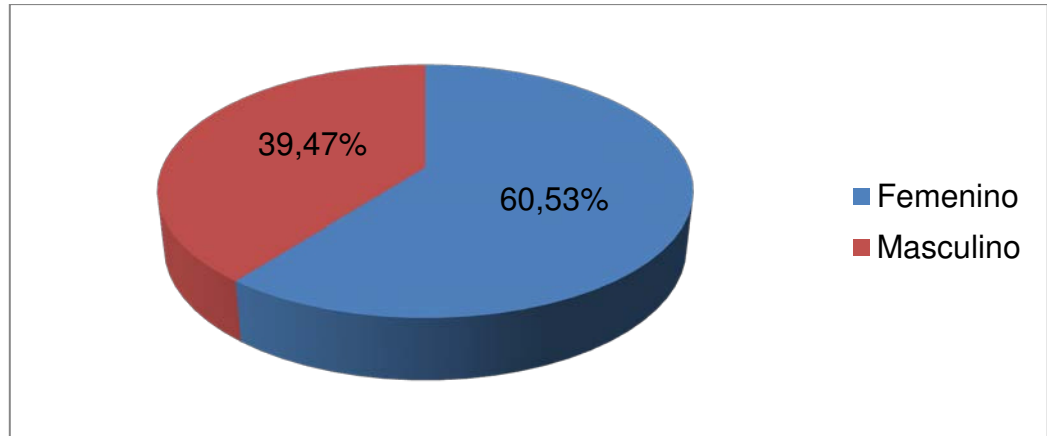
Figura 3. ¿Usted consume mermelada?



Fuente: Elaboración propia.

De los 76 consumidores, 46 son mujeres y 30 hombres, por lo que hay una leve preferencia del género femenino por el consumo de mermelada, máxime si se tiene en cuenta que de los 120 encuestados el 50% fueron mujeres y el 50% fueron hombres.

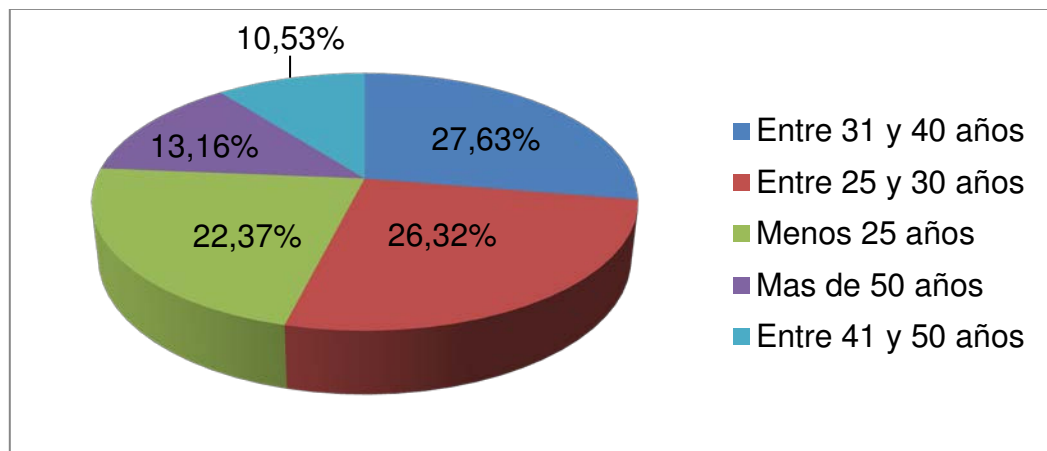
Figura 4. Sexo de los consumidores encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

De los 76 consumidores, 21 tiene entre 31 y 40 años, 20 entre 25 y 30 años, 17 menos de 25 años, 10 más de 50 años y 8 entre 41 y 50 años. Así las cosas, se sabe que el mayor índice de consumo se presenta entre los 25 y los 40 años de edad, y ello puede aseverarse gracias a que cada uno de los 5 grupos etarios antedichos tuvo idéntica participación en el total de la muestra (Se encuestaron 24 personas de menos de 25 años, 24 de entre 25 y 30 años, 24 de entre 31 y 40 años, y así sucesivamente).

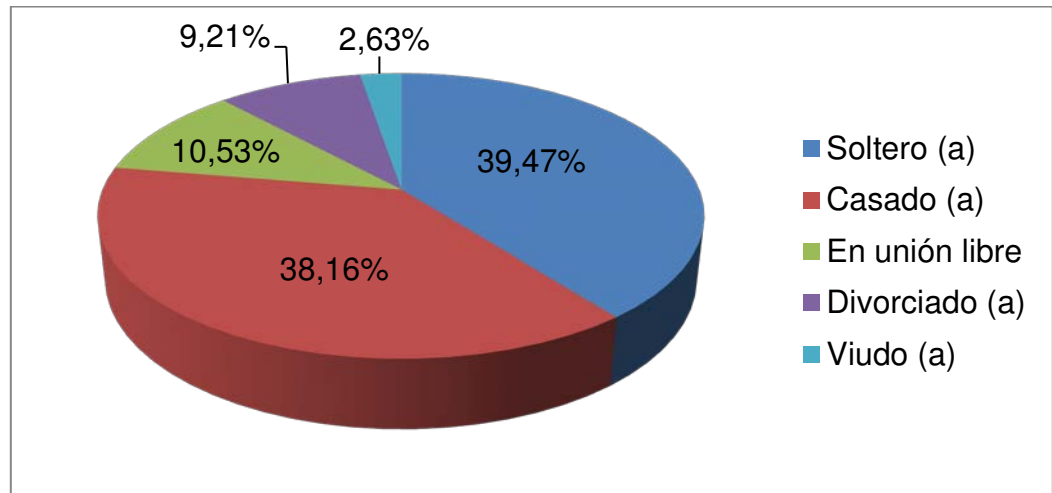
Figura 5. Edad de los consumidores encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

De los 76 consumidores, 30 son solteros, 29 casados, 8 en unión libre, 7 divorciados y 2 viudos.

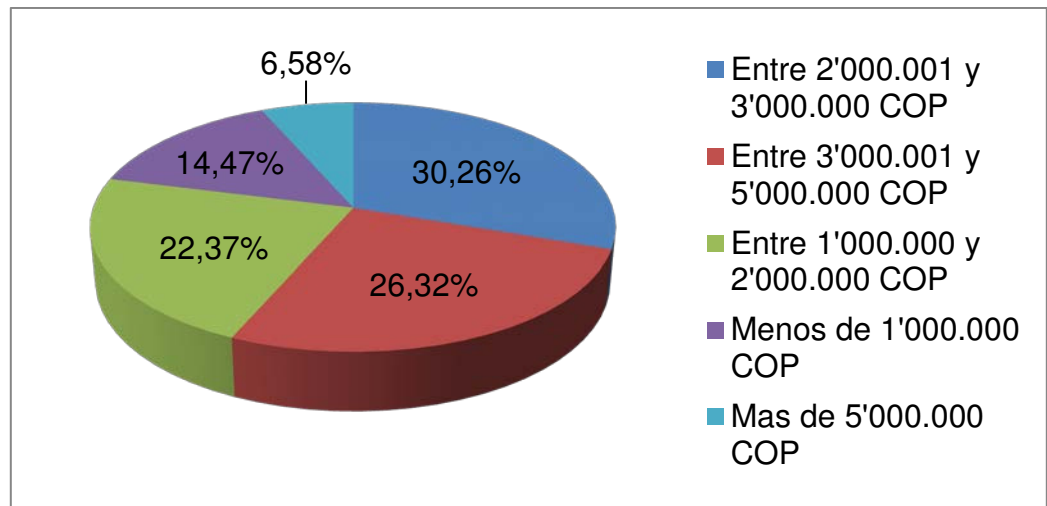
Figura 6. Estado civil de los consumidores encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

De los 76 consumidores, 23 tienen ingresos mensuales entre \$ 2'000.001 y \$ 3'000.000 COP, 20 entre \$ 3'000.001 y \$ 5'000.000 COP, 17 entre \$ 1'000.001 y \$ 2'000.000 COP, 11 menos de \$ 1'000.000 COP y 5 de más de \$ 5'000.000 COP.

Figura 7. Nivel de ingresos mensuales de los consumidores encuestados.

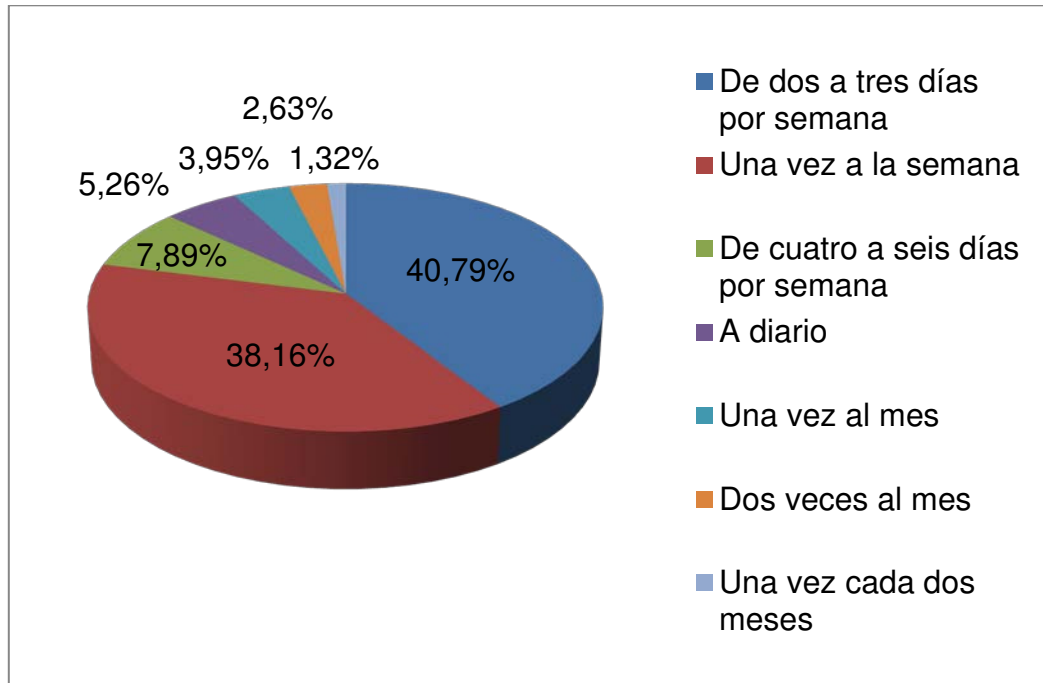


Fuente: Elaboración propia.

Pese a ello, la mayoría de los consumidores vive en barrios estrato 5 y 6.

De los 76 consumidores, 31 consumen de dos a tres días por semana, 29 una vez a la semana, 6 de cuatro a seis días por semana, 4 a diario, 3 una vez al mes, 2 dos veces al mes y 1 una vez cada dos meses.

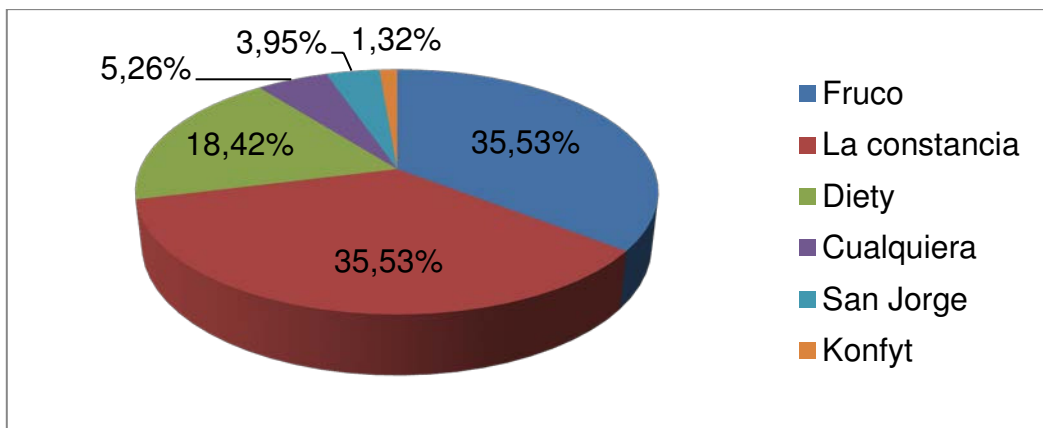
Figura 8. Frecuencia de consumo.



Fuente: Elaboración propia.

De los 76 consumidores, 27 prefieren consumir Fruco, 27 La constancia, 14 Diety, 4 cualquier marca, 3 San Jorge y 1 Konfyt.

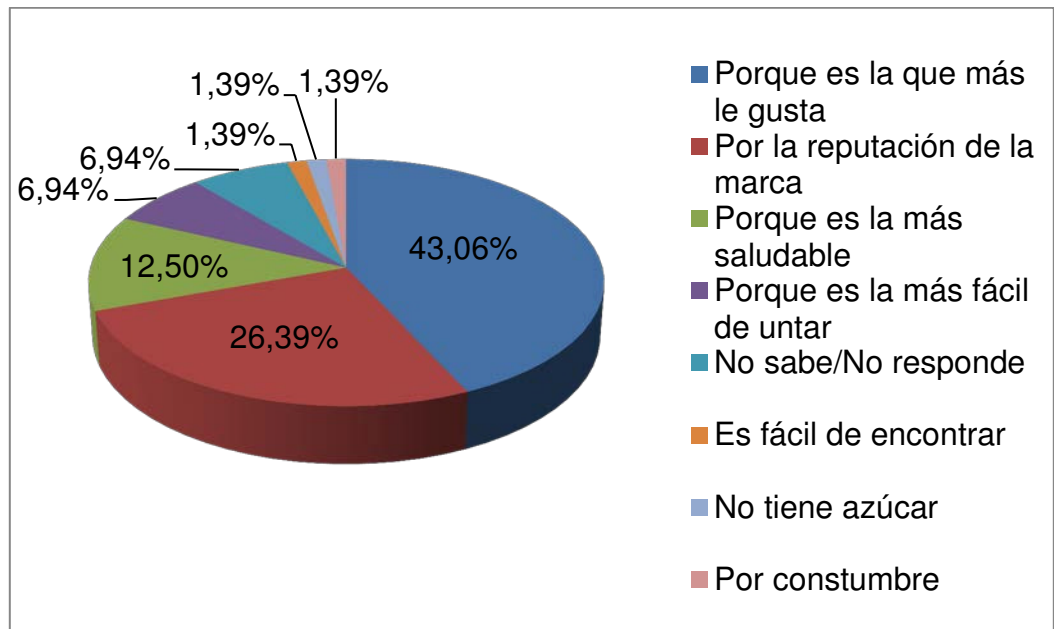
Figura 9. Marca preferida de consumo.



Fuente: Elaboración propia.

De los 72 consumidores que señalaron una marca preferida, 31 dijeron que la prefieren porque es la que más les gusta, 19 por la reputación de la marca, 9 porque es la más saludable, 5 porque es la más fácil de untar, 5 no sabe/no responde, 1 porque es fácil de encontrar, 1 porque no tiene azúcar y 1 por costumbre.

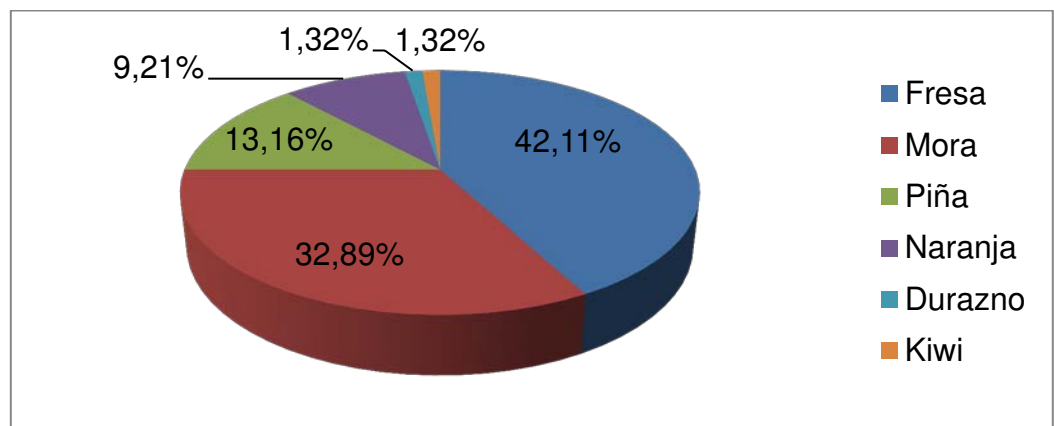
Figura 10. Motivo de preferencia.



Fuente: Elaboración propia.

De los 76 consumidores, 32 prefieren consumir mermelada de fresa, 25 de mora, 10 de piña, 7 de naranja, 1 de durazno y 1 de kiwi.

Figura 11. Sabor preferido de consumo.

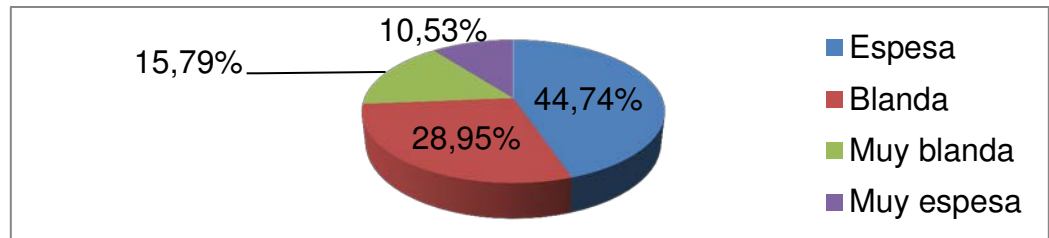


Fuente: Elaboración propia.

En lo que atañe a las características de la mermelada dijeron lo siguiente:

De los 76 consumidores, 34 la prefieren espesa, 22 blanda, 12 muy blanda y 8 muy espesa.

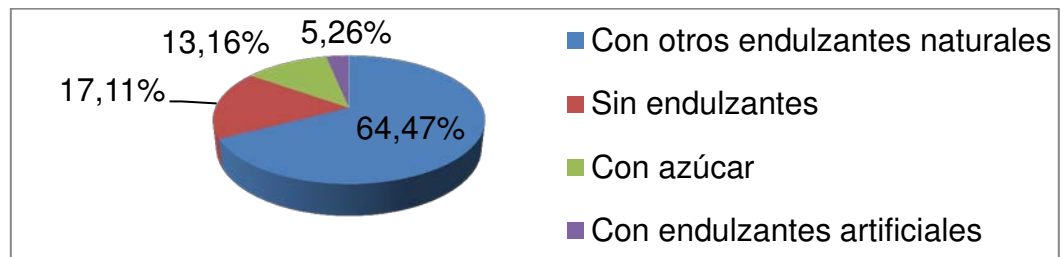
Figura 12. Consistencia preferida.



Fuente: Elaboración propia.

De los 76 consumidores, 49 la prefieren con endulzantes naturales que no sean azúcar, 13 sin endulzantes, 10 con azúcar y 4 con endulzantes artificiales.

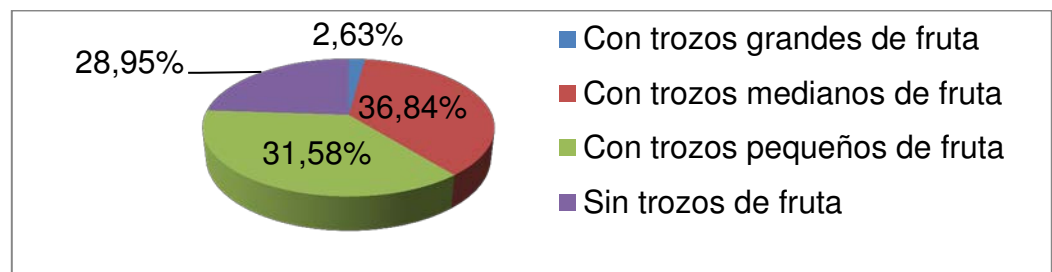
Figura 13. Endulzantes preferidos.



Fuente: Elaboración propia.

De los 76 consumidores, 28 la prefieren con trozos pequeños de fruta, 24 con trozos medianos, 22 sin trozos y 2 con trozos grandes.

Figura 14. Nivel de fibra preferido.

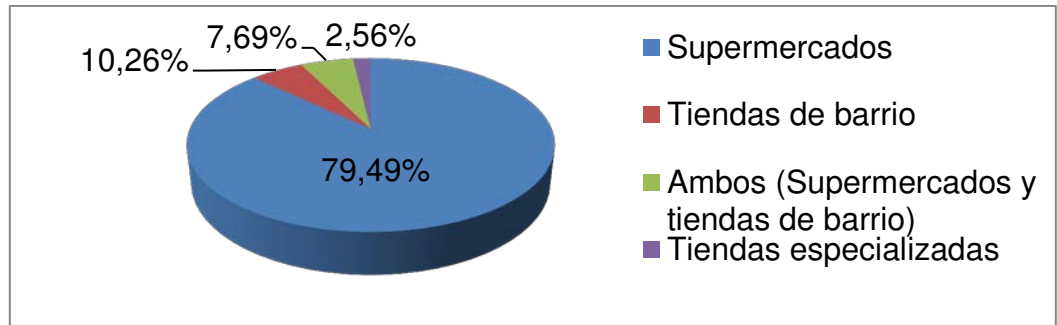


Fuente: Elaboración propia.

De los 76 consumidores, 39 dijeron comprar la mermelada para su hogar.

De los 39 compradores, 31 la compran en el supermercado, 4 en tiendas de barrio, 3 en ambos (supermercados y tiendas de barrio) y 1 en tiendas especializadas.

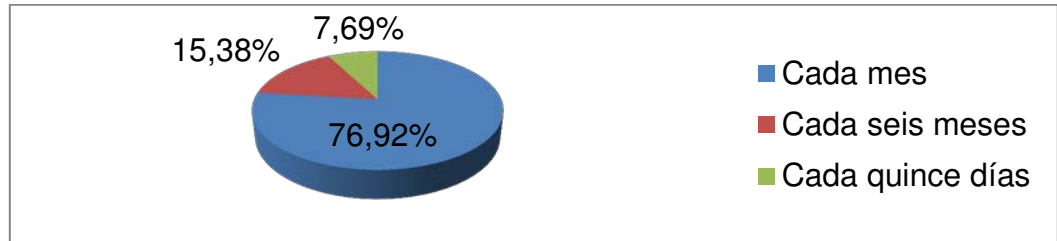
Figura 15. Lugar preferido de compra.



Fuente: Elaboración propia.

De los 39 compradores, 30 la compran cada mes, 6 cada seis meses y 3 cada 15 días.

Figura 16. Frecuencia de compra.



Fuente: Elaboración propia.

Los 39 compradores también fueron encuestados por la importancia de aspectos como la marca, el precio, el empaque y el sabor al momento de comprar y dijeron lo siguiente:

Tabla 12. Relevancia de marca, precio, empaque y sabor al momento de comprar.

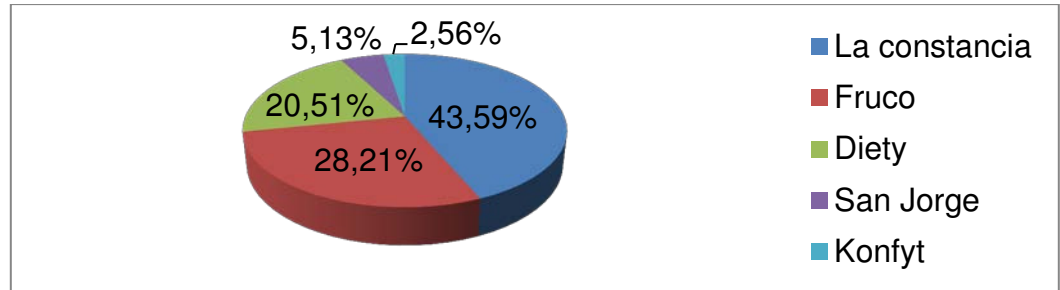
Aspecto	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	No. Personas
Marca	11	20	7	1	39
Sabor	31	8	0	0	39
Empaque	6	12	15	6	39
Precio	11	16	7	5	39

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se indagó a los compradores por otros 4 aspectos, a saber:

De los 39 compradores, 17 prefieren comprar La constancia, 11 Fruco, 8 Diety, 2 San Jorge y 1 Konfyt.

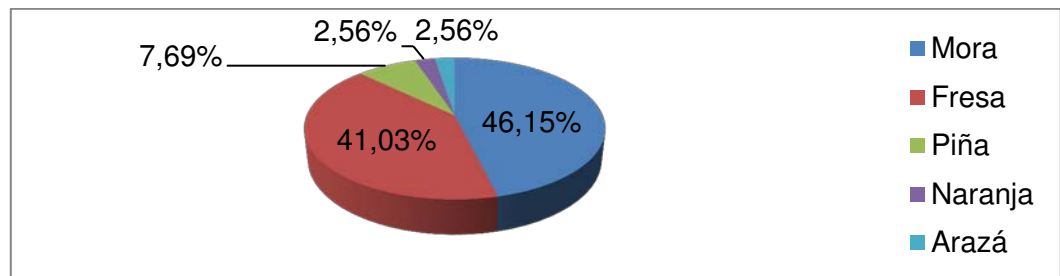
Figura 17. Marca preferida de compra.



Fuente: Elaboración propia.

De los 39 compradores, 18 prefieren comprar mermelada de mora, 16 de fresa, 3 de piña, 1 de naranja y 1 de arazá.

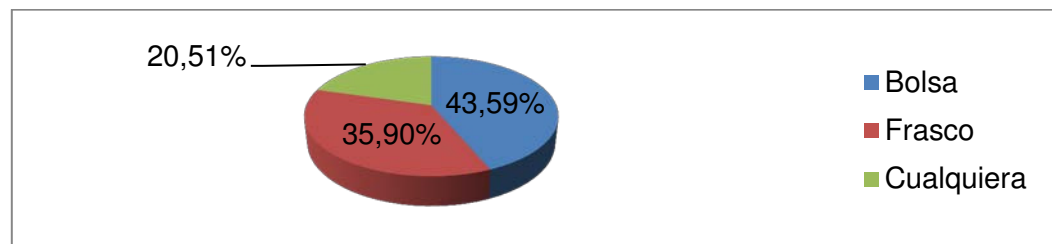
Figura 18. Sabor preferido de compra.



Fuente: Elaboración propia.

De los 39 compradores, 17 prefieren que venga en bolsa, 14 en frasco y 8 en cualquiera.

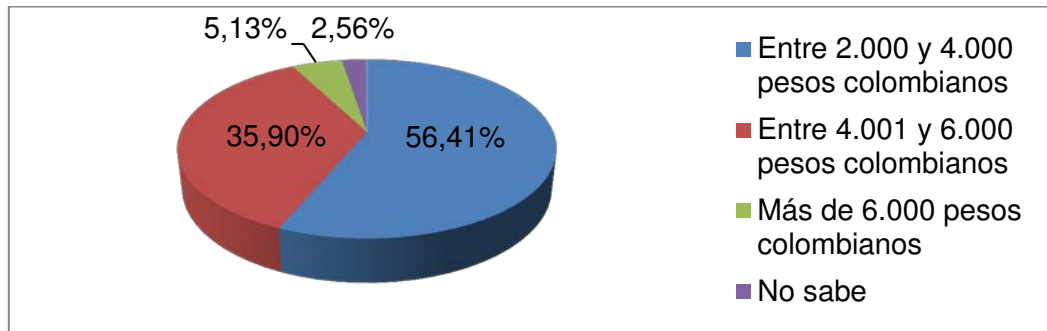
Figura 19. ¿En qué empaque prefiere que venga la mermelada?



Fuente: Elaboración propia.

De los 39 compradores, 22 pagan entre \$ 2.000 y \$ 4.000 COP, 14 entre \$ 4.001 y \$ 6.000 COP, 2 más de \$ 6.000 y 1 no sabe.

Figura 20. ¿Cuánto paga por una unidad de mermelada?



Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, se encuestó a los 76 consumidores por nuevos sabores que quisieran probar y estuvieran dispuestos a seguir consumiendo y/o comprando.

12 de ellos indicaron no saber o no respondieron, 9 indicaron uva, 7 kiwi, 4 guayaba, 4 mango, 3 banano, 3 ciruela, 3 feijoa, 3 limón, 3 lulo, 3 pitalla, 3 uchuva, 2 chocolate, 2 frutos rojos, 2 mango viche, 2 maracuyá, 1 arazá, 1 café, 1 cereza, 1 cocona, 1 guama, 1 melón, 1 papaya, 1 papayuela, 1 piñuela, 1 pomarroza y 1 pomelo.

Tabla 13. Sabores nuevos con mayor enunciación.

Sabor nuevo	No. Personas	Participación
No sabe/No responde	12	15,79%
Uva	9	11,84%
Kiwi	7	9,21%
Guayaba	4	5,26%
Mango	4	5,26%
Banano	3	3,95%
Ciruela	3	3,95%
Feijoa	3	3,95%
Limon	3	3,95%
Lulo	3	3,95%
Pitaya	3	3,95%
Uchuva	3	3,95%

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos anteriores nos permitieron definir una serie de estrategias concluyentes para el éxito en la implementación de este plan de negocio.

4.1.5 Conclusiones de la investigación de mercado y observaciones

Tabla 14. Conclusiones de la investigación de mercado y observaciones.

Pregunta	Conclusiones	Observaciones
¿Usted consume mermelada?	De 120 encuestados, 76, esto es el 63,33%, dijo consumir mermelada.	Algunas de las personas que señalaron no consumir alegaron problemas de salud (diabetes, hipoglicemia, etc.), por lo que se recomienda buscar un producto que sea apto para ellas.
¿Con qué frecuencia consume?	De 76 consumidores, 31 (40,79%) dijeron hacerlo de dos a tres días por semana y 29 (38,16%) una vez a la semana.	En los hogares de Bogotá hay en promedio cuatro personas. Una mermelada de entre 250 y 300 gramos se gasta en 15 a 30 días a este ritmo de consumo. Se recomienda comercializar un producto con gramaje similar.
¿Qué marca prefiere consumir?	De 76 consumidores, 27 (35,53%) dijeron preferir Fruco y otros 27 La Constancia.	Entre los motivos de preferencia de esas marcas se destacó su reputación. Por ello, se sugiere buscar canales de distribución diferentes a los que éstas usan.
¿Qué sabor prefiere consumir?	De 76 consumidores, 32 (42,11%) dijeron preferir el sabor a fresa y 25 (32,89) a mora.	Entre los consumidores gustan mucho los frutos rojos, por lo que se pueden buscar sabores similares que aún no esten en el mercado.
¿Cómo la prefiere?	Los consumidores prefieren que la mermelada sea espesa, que este endulzada con edulcorante natural (diferente al azúcar) y que tenga trozos pequeños o medianos de fruta.	La mermelada que se pretende comercializar cumple con todas las características que buscan los consumidores.
¿Es usted quien la compra?	De 76 consumidores, 39 (48,78%) dijeron comprarla ellos mismos.	N/R
¿En qué lugar la compra?	De 39 compradores, 31 (79,41%) dijeron utilizar supermercados.	Pese a ello, existen canales que brindan plataformas similares, pero sin los vicios que tienen las grandes superficies (Ej. grandes superficies de distribución de frutas y hortalizas). Tal vez no se mencionan porque este tipo de productos no se ofrecían en ellas hasta hace poco. Ahora, la competencia en estos lugares viene dada por Dalfour y ULA'S.
¿Con qué frecuencia la compra?	De 39 compradores, 30 (72,92%) dijeron comprar cada mes.	Esta información concuerda con lo dicho arriba.
¿Qué importancia le da a cada uno de los siguientes aspectos: marca, sabor, empaque y precio?	Para los compradores la marca es importante, el sabor es bastante importante, el empaque es poco importante y el precio es importante	Ello nos muestra que un sabor excelente puede derrotar a las marcas tradicionales. Se debe fijar un precio al consumidor final inferior a \$ 7.000, IVA incluido.
¿Qué sabor de mermelada se inventaría?	Los 4 sabores más renombrados fueron uva, kiwi, guayaba y mango.	El proveedor los produce todos.
¿Consumiría/compraría dicho sabor?	Todos los que indicaron un nuevo sabor dijeron que lo consumirían y/o comprarían.	No hay predisposición a probar nuevos sabores.
¿Cuánto pagaría por él?	Las personas manifestaron estar dispuestas a pagar la misma cifra que pagan por las del mercado.	Se reitera la necesidad de que el precio con IVA al consumidor final no supere los \$ 7.000 COP.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Mercado objetivo

Considerando los resultados arrojados por la investigación precedente, el mercado objetivo serán los hombres y mujeres de Bogotá que consumen y/o compran mermeladas para su consumo y/o el de otros, en edades entre los 8 y los 55 años, pertenecientes a estrato socio-económico 5 y 6.

Tabla 15. Número de hogares por nivel socio-económico en Bogotá.

NÚMERO DE HOGARES POR NIVEL SOCIO-ECONÓMICO EN BOGOTÁ				
NIVEL SOCIO-ECONÓMICO	NÚMERO DE MANZANAS	TOTAL POBLACIÓN	TOTAL VIVIENDAS	TOTAL HOGARES
NSC 1	6,712	735,562	157,197	186,568
NSC 2	15,241	3,050,052	695,587	827,232
NSC 3	12,345	2,920,824	754,145	848,945
NSC 4	2,520	628,809	202,101	209,705
NSC 5	990	208,308	67,221	68,583
NSC 6	735	132,199	46,185	46,459

Fuente: Elaborada con datos de Georeferencia.

4.2 ESTUDIO DE MERCADEO

4.2.1 El producto

Inicialmente, teniendo en cuenta las conclusiones de la investigación de mercado, se comercializarán mermeladas con las especificaciones que se limitan a continuación:

Tabla 16. Características del producto.

Empaque	En frasco de vidrio con tapa twist off.
Consistencia	Espesa.
Endulzante	Stevia natural.
Nivel de fibra	Trozos pequeños de fruta.
Peso neto	Doscientos sesenta (260) gramos.
Precio de venta al público sugerido año 1	\$ 6.900 COP por unidad (IVA incluido).
Precio de venta al cliente año 1	\$ 4.057 COP por unidad (IVA incluido).
Precio de compra al proveedor año 1	\$ 2.386 COP por unidad (IVA incluido).
Sabores	Guayaba, kiwi, piña con mango y uva.
Unidades por cajón	16 unidades (un solo sabor o surtido).
Ventaja competitiva	Producto 100% natural. No tiene azúcar.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 La marca

Teniendo en cuenta que aún no se han negociado los términos finales del contrato de distribución exclusiva y que el producto se comercializará con la marca del proveedor, nos abstendremos de revelar dicha información.

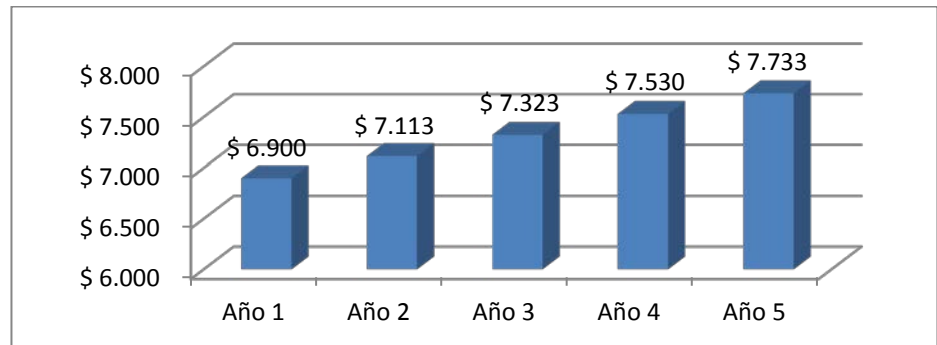
4.2.3 El precio

En primer lugar, debe manifestarse que el proveedor nos va a vender las mermeladas de todos sabores al mismo precio, por lo que la información que se presenta a continuación se determina con base en ese supuesto:

4.2.3.1 Precio de venta al público sugerido

Luego de estudiar los precios de la competencia, se concluyó que el precio de venta al público sugerido de nuestro producto para el primer año debería ser de \$ 6.900 COP (IVA incluido). Se proyecta para los años siguientes un incremento en el precio según el IPC.

Figura 21. Precio de venta público sugerido por unidad (IVA incluido).

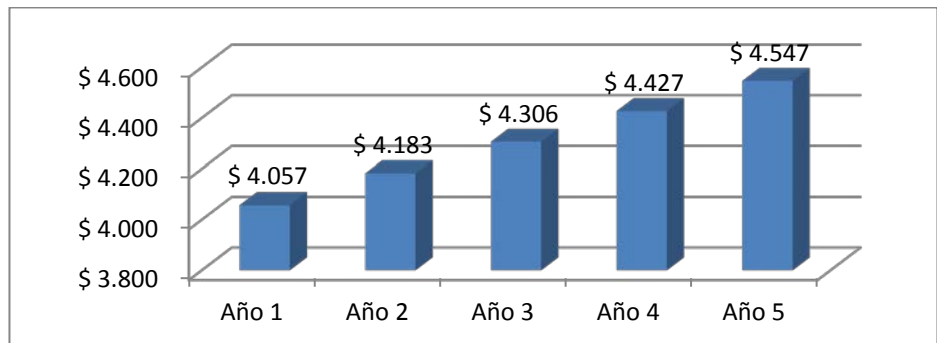


Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.2 Precio de venta al cliente

Como se verá adelante, el principal canal de distribución solicita un margen de ganancia del 30,00%, por lo que el precio de venta al cliente se definió a partir del precio de venta al público sugerido.

Figura 22. Precio de venta mínimo al cliente por unidad (IVA incluido).

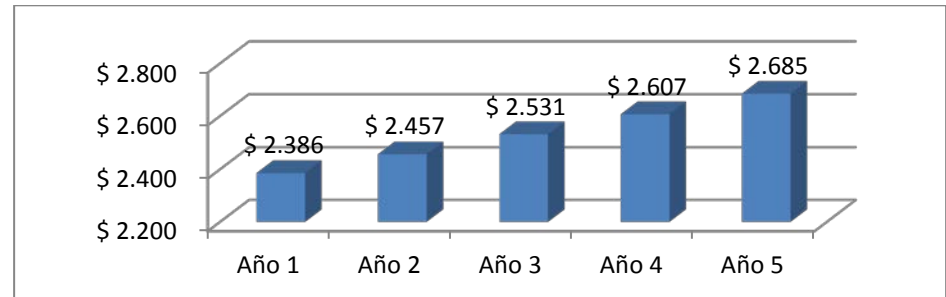


Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.3 Precio de compra al proveedor

A continuación, se especifica el precio de compra al proveedor:

Figura 23. Precio de compra al proveedor por unidad (IVA incluido).



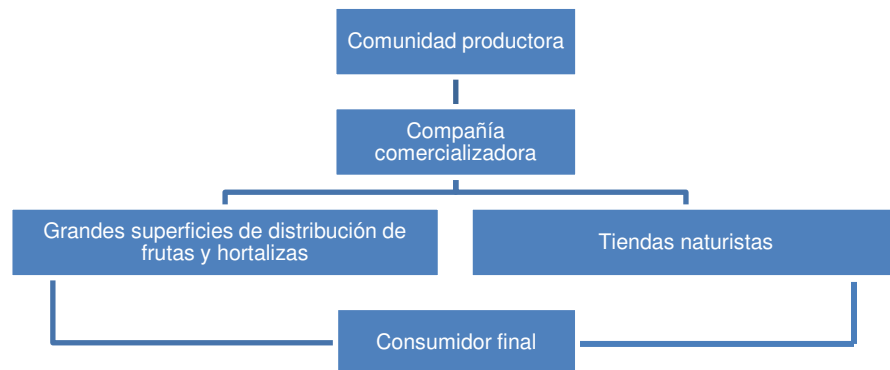
Fuente: Elaboración propia.

Este precio se precisó con un margen de ganancia del 30,00%¹¹.

4.2.4 Canales de distribución

Para comercializar el producto se deberá utilizar el siguiente esquema de distribución:

Figura 24. Esquema de distribución.



Fuente: Elaboración propia.

En un comienzo, el producto será transportado desde Jardín (Antioquia) hasta Bogotá por un camión mediano que viene vacío desde el primero a recoger flores al segundo y por cada trayecto se tendrán que cancelar \$ 400.000 COP. Inicialmente, se requiere 1 trayecto al mes. El producto será almacenado en la bodega del local comercial y distribuido según encargo.

¹¹ Para obtener mayor detalle sobre la fijación del precio del producto remítase al Anexo B.

Se prevé que la participación de las grandes superficies de distribución de frutas y hortalizas en el total de las ventas será del 90,00%, mientras que la de las tiendas naturistas será del 10,00%. Dicha discriminación se justifica básicamente por la gran plataforma y concurrencia que tienen las primeras.

4.2.5 Pronóstico de ventas

Para realizar la estimación de las ventas tuvimos en cuenta dos factores:

i) La información de la investigación de mercado respecto a la frecuencia de compra, según la cual cada hogar compra una unidad de producto por mes. Recuérdese que en Bogotá hay aproximadamente 115.000 hogares correspondientes a los estratos socio-económicos 5 y 6.

ii) Entrevista realizada al gerente comercial de una cadena de almacenes especializada en la comercialización de alimentos de origen agropecuario¹²:

a. La cadena en mención tiene trece almacenes en la ciudad de Bogotá (todos ellos dirigidos a personas que habitan en estrato socioeconómico 4, 5 y 6) y en ellos sólo se venden dos marcas de mermelada, St. Dalfour y ULA'S. El precio de la primera oscila entre los \$ 10.000 y \$ 10.500 COP por 284 gramos de producto, mientras que el de la segunda está entre los \$ 7.000 y \$ 7.500 COP por 250 gramos de producto. Ninguna de estas marcas posee los sabores de mermelada que ofrecerá nuestra compañía.

b. En promedio, la cadena vende 31.250 unidades de mermelada al mes, esto es 375.000 al año. Nuestro objetivo es obtener una participación del 30,00% en el total de esas ventas, por lo que se prevé que a esa cadena de distribución se le venderán 112.500 unidades de mermelada el primer año. Por su parte, a las tiendas naturistas se les venderán 12.500 unidades. Así las cosas, la meta para el primer año es de al menos 125.000 unidades. Dichas ventas deberán incrementarse en la misma proporción que el PIB.

Tabla 17. Pronóstico de ventas

Sabor de mermelada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Participación
Uva	46250	48391	50608	52915	55281	37%
Kiw i	36250	37928	39665	41474	43328	29%
Guayaba	21250	22234	23252	24312	25399	17%
Piña con mango	21250	22234	23252	24312	25399	17%
Total unidades	125000	130788	136778	143015	149407	100%

Fuente: Elaboración propia.

¹² Para ver la entrevista completa puede remitirse al Anexo C.

c. El margen de ganancia que esa cadena busca sobre los productos que comercializa es de al menos 30,00% sobre la base gravable del producto.

4.2.6 Promoción

La promoción del producto se hará en stands que serán ubicados en los puntos de venta de los canales de distribución. Así las cosas, se efectuará el siguiente gasto para promocionar y publicitar el producto:

Tabla 18. Gasto en promoción.

Gasto en promoción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 5.000.000	\$ 4.260.060	\$ 4.595.031	\$ 4.947.246	\$ 5.318.714	\$ 5.706.485

Fuente: Elaboración propia.

El primer año se realizará un gasto de \$ 5'000.000 COP, mientras que los años siguientes será del 1% del valor total de las ventas.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 PROYECCIONES FINANCIERAS

5.1.1 Balance general

BALANCE GENERAL (EN PESOS)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	\$ 33.618.974	\$ 83.482.317	\$ 144.448.954	\$ 213.091.403	\$ 285.035.604	\$ 358.709.872
Cuentas por cobrar	\$ 0	\$ 14.200.200	\$ 15.316.771	\$ 16.490.819	\$ 17.729.047	\$ 19.021.617
Total activo corriente	\$ 33.618.974	\$ 97.682.517	\$ 159.765.725	\$ 229.582.221	\$ 302.764.651	\$ 377.731.489
ACTIVO FIJO						
Equipos informáticos y de comunicación	\$ 2.470.000	\$ 2.470.000	\$ 2.470.000	\$ 2.470.000	\$ 2.470.000	\$ 2.470.000
Computadores	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000
Multifuncional	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Teléfono inalámbrico doble	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
Maquinaria	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Elevador hidráulico manual	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Muebles y enseres	\$ 2.630.000	\$ 2.630.000	\$ 2.630.000	\$ 2.630.000	\$ 2.630.000	\$ 2.630.000
Escritorios	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Mesa de juntas	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Sillas giratorias neumáticas	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Sofás sencillos	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Otros	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Vehículos	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Van de carga	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Subtotal activos fijos	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Depreciaciones	\$ 0	\$ 5.976.333	\$ 11.952.667	\$ 17.929.000	\$ 23.082.000	\$ 28.235.000
Total activo fijo	\$ 30.000.000	\$ 24.023.667	\$ 18.047.333	\$ 12.071.000	\$ 6.918.000	\$ 1.765.000
OTROS ACTIVOS						
Activos preoperativos	\$ 18.069.001	\$ 18.069.001	\$ 14.455.201	\$ 10.841.401	\$ 7.227.601	\$ 3.613.800
Amortizaciones	\$ 0	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800
Total otros activos	\$ 18.069.001	\$ 14.455.201	\$ 10.841.401	\$ 7.227.601	\$ 3.613.800	\$ 0
TOTAL ACTIVO						
Total activo	\$ 81.687.975	\$ 136.161.385	\$ 188.654.460	\$ 248.880.822	\$ 313.296.451	\$ 379.496.489
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	\$ 0	\$ 10.437.147	\$ 11.247.999	\$ 12.116.052	\$ 13.048.600	\$ 14.040.828
Impuesto sobre la renta por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.404.013	\$ 10.215.276	\$ 15.708.928
Otras obligaciones de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.976.333	\$ 11.952.667	\$ 23.905.333
Total pasivo corriente	\$ 0	\$ 10.437.147	\$ 11.247.999	\$ 22.496.398	\$ 35.216.542	\$ 53.655.090
PASIVO A LARGO PLAZO						
Total pasivo a largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO						
Total pasivo	\$ 0	\$ 10.437.147	\$ 11.247.999	\$ 22.496.398	\$ 35.216.542	\$ 53.655.090
PATRIMONIO						
Capital pagado	\$ 81.687.975	\$ 81.687.975	\$ 81.687.975	\$ 81.687.975	\$ 81.687.975	\$ 81.687.975
Utilidades del ejercicio	\$ 0	\$ 44.036.263	\$ 51.682.223	\$ 48.977.963	\$ 51.695.485	\$ 47.761.490
Utilidad retenida de ejercicios anteriores	\$ 0	\$ 0	\$ 44.036.263	\$ 95.718.486	\$ 144.696.449	\$ 196.391.935
Total patrimonio	\$ 81.687.975	\$ 125.724.238	\$ 177.406.461	\$ 226.384.424	\$ 278.079.909	\$ 325.841.399
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO						
Total pasivos y patrimonio	\$ 81.687.975	\$ 136.161.385	\$ 188.654.460	\$ 248.880.822	\$ 313.296.452	\$ 379.496.489
ACTIVO VS. PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

5.1.2 Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (EN PESOS)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 426.006.000	\$ 459.503.137	\$ 494.724.558	\$ 531.871.407	\$ 570.648.502
Costo de ventas	\$ 250.491.528	\$ 269.951.964	\$ 290.785.237	\$ 313.166.395	\$ 336.979.881
Utilidad bruta	\$ 175.514.472	\$ 189.551.173	\$ 203.939.321	\$ 218.705.011	\$ 233.668.621
Gasto de ventas	\$ 66.828.015	\$ 70.291.385	\$ 73.928.417	\$ 77.748.944	\$ 81.758.226
Salarios	\$ 40.374.840	\$ 42.393.582	\$ 44.513.261	\$ 46.738.924	\$ 49.075.870
Prestaciones sociales	\$ 22.193.115	\$ 23.302.771	\$ 24.467.910	\$ 25.691.305	\$ 26.975.871
Comisiones	\$ 4.260.060	\$ 4.595.031	\$ 4.947.246	\$ 5.318.714	\$ 5.706.485
Gastos de administración	\$ 50.800.000	\$ 53.392.400	\$ 56.115.216	\$ 58.983.459	\$ 62.014.025
Arrendamiento del local comercial	\$ 36.000.000	\$ 37.112.400	\$ 38.207.216	\$ 39.284.659	\$ 40.345.345
Transporte de la mercancía Jardín-Bogotá	\$ 4.800.000	\$ 5.280.000	\$ 5.808.000	\$ 6.388.800	\$ 7.027.680
Otros	\$ 10.000.000	\$ 11.000.000	\$ 12.100.000	\$ 13.310.000	\$ 14.641.000
Gastos de promoción y/o publicidad	\$ 4.260.060	\$ 4.595.031	\$ 4.947.246	\$ 5.318.714	\$ 5.706.485
Utilidad operacional	\$ 53.626.397	\$ 61.272.357	\$ 68.948.443	\$ 76.653.894	\$ 84.189.885
Depreciaciones	\$ 5.976.333	\$ 5.976.333	\$ 11.952.667	\$ 11.129.333	\$ 17.105.667
Amortizaciones	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800
Utilidad antes de impuestos	\$ 44.036.263	\$ 51.682.223	\$ 53.381.976	\$ 61.910.761	\$ 63.470.418
Tasa del impuesto sobre la renta	0%	0%	8,25%	16,50%	24,75%
Valor del impuesto sobre la renta	\$ -	\$ -	\$ 4.404.013	\$ 10.215.276	\$ 15.708.928
Utilidad neta	\$ 44.036.263	\$ 51.682.223	\$ 48.977.963	\$ 51.695.485	\$ 47.761.490

5.1.3 Flujo de caja libre

FLUJO DE CAJA LIBRE (PESOS)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
= EBIT	\$ -	\$ 44.036.263	\$ 51.682.223	\$ 53.381.976	\$ 61.910.761	\$ 63.470.418
+ GASTOS DE DEPRECIACION	\$ -	\$ 5.976.333	\$ 5.976.333	\$ 11.952.667	\$ 11.129.333	\$ 17.105.667
+ AMORTIZACION DIFERIDOS	\$ -	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800	\$ 3.613.800
= EBITDA	\$ -	\$ 53.626.397	\$ 61.272.357	\$ 68.948.443	\$ 76.653.894	\$ 84.189.885
- INVERSIONES FIJAS REALIZADAS	\$ 30.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ o - INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 33.618.974	\$ 87.245.370	\$ 148.517.727	\$ 207.085.824	\$ 267.548.109	\$ 324.076.399
+ RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.068.092.402
+ Ó - EFECTO NETO VTA DE ACTIVOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.825.000
- GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 18.069.001	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$ -81.687.975	\$ -33.618.974	\$ -87.245.370	\$ -138.137.381	\$ -190.894.214	\$ 842.030.888
- IMPUESTOS OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.404.013	\$ 10.215.276	\$ 15.708.928
= FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -81.687.975	\$ -33.618.974	\$ -87.245.370	\$ -142.541.394	\$ -201.109.490	\$ 826.321.960

5.1.4 WACC, VPN y TIR

WACC	9,57%	9,00%	9,12%	8,88%	8,69%	8,44%
Factor de descuento		0,912658574	0,917472401	0,916398493	0,918470693	0,920060039
Valor presente de cada flujo de caja libre	\$ -81.687.975	\$ -30.682.644	\$ -73.053.956	\$ -109.377.178	\$ -141.737.113	\$ 535.816.989
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 99.278.123	Teniendo en cuenta que el VPN es mayor a 0 y que la TIR es mayor al WACC se puede afirmar que el proyecto bajo análisis es viable.				
TIR (flujo de caja libre)	17,74%					

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes físicas consultadas

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación. Pearson Prentice Hall., 2° edición, 2006.

HERNANDEZ, Samperi Roberto y otros. Metodología de la Investigación. McGraw Hill, 3° edición, 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2012

Fuentes virtuales consultadas

www.aprendeonlinea.udea.edu.co

www.banrep.gov.co

www.camacol.org

www.culturamedellin.gov.co

www.dane.gov.co

www.google.com

www.portafolio.com

www.proexport.com.co

Otras fuentes consultadas

Para realizar las proyecciones financieras se consultó material elaborado por el Dr. Jairo Lozada Rodríguez, director de la especialización.

ANEXO A

ENCUESTA

Por favor responda la siguiente encuesta. Su ayuda será muy importante para evaluar la calidad de algunas marcas de MERMELADA que probablemente usted consume.

1. Datos personales.

1.1 Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

1.2 Edad:

- ☐ Menos de 25 años
- ☐ Entre 25 y 30 años
- ☐ Entre 31 y 40 años
- ☐ Entre 41 y 50 años
- ☐ Más de 50 años

1.3 Estado civil:

- ☐ Soltero(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viudo(a)
- ☐ En unión libre

1.4 Ciudad en la que reside: _____

1.5 Barrio en el que habita: _____

1.6 Nivel de ingresos mensuales:

- ☐ Menos de 1'000.000 de pesos colombianos
- ☐ Entre 1'000.000 y 2'000.000 de pesos colombianos
- ☐ Entre 2'000.001 y 3'000.000 de pesos colombianos
- ☐ Entre 3'000.001 y 5'000.000 de pesos colombianos
- ☐ Más de 5'000.000 de pesos colombianos

2. Exploración de la categoría

2.1 ¿Usted consume mermelada?

- ☐ Sí
☐ No

En caso de que su respuesta sea negativa, indique por qué: _____

SI SU RESPUESTA FUE NO, POR FAVOR SALTE A LA PREGUNTA 2.6.

2.2 ¿Con qué frecuencia consume mermelada?

- ☐ A diario
☐ De cuatro a seis días por semana
☐ De dos a tres días por semana
☐ Una vez a la semana
☐ Otra, ¿cuál? _____

2.3 ¿Qué marca de mermelada prefiere consumir?

- ☐ Diety
☐ Fruco
☐ La constancia
☐ Otra, ¿cuál? _____
☐ Cualquiera

En caso de que NO haya seleccionado la opción 'Cualquiera' como respuesta a la pregunta 2.3, ¿por qué motivo prefiere consumir esa marca de mermelada?

- ☐ Porque es fácil de untar
☐ Porque es la que más le gusta
☐ Porque es la más saludable
☐ Por la reputación de la marca
☐ Otro, ¿cuál? _____

2.4 ¿Qué sabor de mermelada prefiere consumir?

- ☐ Fresa
☐ Mora
☐ Naranja
☐ Piña
☐ Otro, ¿cuál? _____

- 2.5 ¿Cómo prefiere la mermelada? (**Por favor marque sólo una de las opciones en cada uno de los recuadros**).

Consistencia	
Muy blanda	
Blanda	
Espesa	
Muy espesa	

Nivel Fibra	
Con trozos grandes de fruta	
Con trozos medianos de fruta	
Con trozos pequeños de fruta	
Sin trozos de fruta	

Endulzantes	
Con azúcar	
Con otros endulzantes naturales	
Con endulzantes artificiales	
Sin endulzantes	

- 2.6 ¿En su hogar se compra mermelada?

☐ Sí
☐ No
☐ No sabe

SI SU RESPUESTA FUE NO O NO SABE, POR FAVOR SALTE A LA PREGUNTA 2.15.

- 2.7 ¿Es usted quien compra la mermelada para su hogar?

☐ Sí
☐ No

SI SU RESPUESTA FUE NO, POR FAVOR SALTE A LA PREGUNTA 2.15.

- 2.8 ¿En qué lugar compra la mermelada?

☐ Supermercados
☐ Tiendas de barrio
☐ Ambos
☐ Tiendas especializadas
☐ Todas las anteriores
☐ Otro, ¿cuál? _____

2.9 ¿Con qué frecuencia compra mermelada?

- ☐ Cada semana
☐ Cada quince días
☐ Cada mes
☐ Cada seis meses
☐ Otra, ¿cuál? _____

2.10 Al momento de comprar mermelada, ¿qué importancia le da a cada uno de los siguientes aspectos?

Aspecto	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Marca				
Precio				
Empaque				
Sabor				

2.11 Por lo general, ¿qué marca de mermelada compra?

- ☐ Diety
☐ Fruco
☐ La constancia
☐ Otra, ¿cuál? _____
☐ Cualquiera
☐ No sabe

2.12 Por lo general, ¿cuánto paga por una unidad de mermelada?

- ☐ Menos de 2.000 pesos colombianos
☐ Entre 2.000 y 4.000 pesos colombianos
☐ Entre 4.001 y 6.000 pesos colombianos
☐ Más de 6.000 pesos colombianos
☐ No sabe

2.13 ¿En qué empaque prefiere que venga la mermelada?

- ☐ Frasco
☐ Bolsa
☐ Otro, ¿cuál? _____
☐ Cualquiera

2.14 Por lo general, ¿qué sabor de mermelada compra?

- ☐ Fresa
- ☐ Mora
- ☐ Naranja
- ☐ Piña
- ☐ Otra, ¿cuál? _____

2.15 Si usted pudiera inventarse un sabor de mermelada, DIFERENTE A LOS QUE CONOCE, ¿cuál sería? _____

2.16 Si usted viera ese sabor de mermelada en el mercado, ¿la compraría o le pediría a quien hace el mercado en su casa que se la compre?

- ☐ Sí
- ☐ No

En caso de que su respuesta sea negativa, indique por qué: _____

SI SU RESPUESTA FUE NEGATIVA, POR FAVOR NO RESPONDA LA PREGUNTA 2.17. GRACIAS POR SU TIEMPO.

2.17 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una mermelada de ese sabor?

- ☐ Lo mismo que paga por las que compra en el mercado
- ☐ Un poco más de lo que paga por las que compra en el mercado
- ☐ Más de lo que paga por las que compra en el mercado
- ☐ No pagaría, pero pediría a quien hace mercado que la compre

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN.

ANEXO B

PRECIO POR UNIDAD DE PRODUCTO

Año	Sujeto	Precio de venta con IVA	IVA (16%)	Base gravable	Margen de utilidad	Precio compra	Utilidad
Año 1	Canales de distribución	\$ 6.900	\$ 1.104	\$ 5.796	30,00%	\$ 4.057	\$ 1.739
	Comercializadora	\$ 4.057	\$ 649	\$ 3.408	30,00%	\$ 2.386	\$ 1.022
	Proveedor	\$ 2.386	\$ 382	\$ 2.004	-	-	\$ 2.004
Año 2	Canales de distribución	\$ 7.113	\$ 1.138	\$ 5.975	30,00%	\$ 4.183	\$ 1.793
	Comercializadora	\$ 4.183	\$ 669	\$ 3.513	30,00%	\$ 2.457	\$ 1.056
	Proveedor	\$ 2.457	\$ 393	\$ 2.064	-	-	\$ 2.064
Año 3	Canales de distribución	\$ 7.323	\$ 1.172	\$ 6.151	30,00%	\$ 4.306	\$ 1.845
	Comercializadora	\$ 4.306	\$ 689	\$ 3.617	30,00%	\$ 2.531	\$ 1.086
	Proveedor	\$ 2.531	\$ 405	\$ 2.126	-	-	\$ 2.126
Año 4	Canales de distribución	\$ 7.530	\$ 1.205	\$ 6.325	30,00%	\$ 4.427	\$ 1.897
	Comercializadora	\$ 4.427	\$ 708	\$ 3.719	30,00%	\$ 2.607	\$ 1.112
	Proveedor	\$ 2.607	\$ 417	\$ 2.190	-	-	\$ 2.190
Año 5	Canales de distribución	\$ 7.733	\$ 1.237	\$ 6.496	30,00%	\$ 4.547	\$ 1.949
	Comercializadora	\$ 4.547	\$ 728	\$ 3.819	30,00%	\$ 2.685	\$ 1.134
	Proveedor	\$ 2.685	\$ 430	\$ 2.255	-	-	\$ 2.255

ANEXO C

ENTREVISTA

¿Qué actividad comercial desarrolla su compañía?

Nuestra compañía se dedica a comercializar alimentos de origen agropecuario tales como frutas, verduras, carnes, lácteos, quesos y otros productos complementarios.

¿Cuántos almacenes tienen en Bogotá?

13.

¿Cuál es el mercado objetivo de su compañía?

Generalmente, nuestros clientes son personas de 25 o más años en estratos 4 a 6.

¿Venden mermelada?

Sí.

¿Qué marca de mermelada distribuyen?

En este momento manejamos dos marcas, Dalfour y ULA'S.

En promedio, ¿cuántas unidades de mermelada venden al año?

Alrededor de 375.000.

¿Cuál es el margen de utilidad que ustedes esperan de los productos que ingresan a su portafolio?

En la mayoría de los almacenes de Bogotá se espera un margen de por lo menos un 30% sobre la base gravable del producto cuando no somos nosotros quienes lo producimos.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA		
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM		
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)		
No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales.
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Plan de negocio para crear una empresa comercializadora de mermeladas de sabores exóticos.
3	AUTOR(es)	ACOSTA GUEVARA, Hugo Andrés; PÉREZ ROCA, Andrés y VALENCIA GIRALDO, Valentina.
4	AÑO Y MES	2013, marzo.
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	CÓRDOBA BLANCAT, Luis Guillermo.
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Mediante el presente plan de negocio se pretende crear una empresa para comercializar en la ciudad de Bogotá mermeladas artesanales de sabores exóticos elaboradas por una pequeña comunidad productora de alimentos del municipio de Jardín (Antioquia). Así, se busca generar valor no sólo para la compañía comercializadora, sino también para la comunidad productora en mención, puesto que mediante la labor de intermediación de la primera le será más fácil posicionar su producto en el mercado y por tanto crecer, sin incurrir en mayores costos/riesgos. Además, el mercado bogotano se verá beneficiado, ya que el producto que se quiere comercializar, además de tener una excelente calidad, es ciento por ciento natural. / This business plan is focused to create in Bogota city a company to distribute marmalades of exotic flavors done by a small food producing community from the small town of Jardín (Antioquia). So, it seeks to develop shared value not only for the company, also for the small town community in question. Bes - www.camacol.org
7	PALABRAS CLAVES	Código Industrial Internacional Uniforme; mermeladas de sabores exóticos; Registro Único Empresarial; Registro Único Tributario; Sociedad por Acciones Simplificada.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector comercio (comercio al por mayor de productos alimenticios).
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo de grado.
10	OBJETIVO GENERAL	Crear una compañía comercializadora de mermeladas de sabores exóticos que, además de ser económicamente rentable, sea sostenible.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>1. Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores de mermelada de la ciudad de Bogotá, ofreciéndoles un producto que, además de ser novedoso, es completamente natural, nutritivo y delicioso.</p> <p>2. Formular estrategias solidas que le permitan a la compañía generar valor para sí misma y para la comunidad que produce el producto mencionado, permitiéndoles crecer y volverse más competitivas, así como sostenibles.</p> <p>3. Incentivar el consumo de productos de orden local capaces de competir con mercancías fabricadas por multinacionales de alimentos.</p>
12	RESUMEN GENERAL	<p>Los profesores Michael E. Porter y Mark R. Kramer manifiestan que, en épocas recientes, las empresas han comenzado a ser vistas, cada vez más, como una causa importante de los problemas sociales, económicos y ambientales, lo que ha generado una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad. Así las cosas, afirman que el propósito de las corporaciones debe ser redefinido en torno a la creación de “valor compartido”:</p> <p>“(…) El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (…)”.</p> <p>Pues bien, estamos convencidos de que la idea de negocio que aquí se trata es idónea para generar valor compartido entre la empresa y la comunidad en general. No obstante, es necesario preguntarse ¿qué tan viable es dicha idea?</p> <p>Ahora bien, para responder ese interrogante, en el presente plan de negocio se analizará la viabilidad de crear dicha compañía comercializadora de mermeladas de sabores exóticos desde el ámbito administrativo, financiero, legal, entre otros.</p>
13	CONCLUSIONES.	<p>1. Inicialmente se deben utilizar canales de distribución diferentes a las grandes superficies, con excepción de las grandes superficies en las que se comercializan frutas y hortalizas.</p> <p>2. Si bien es cierto el hecho de que al ser las mermeladas de sabores diferentes a los existentes en el mercado y por consiguiente poseen ese valor agregado, es necesario encontrar un precio que no rebase los \$ 7.000 COP por unidad.</p> <p>3. El método recomendado para promocionar el consumo de esta clase de producto se cimienta en su exhibición en los canales de distribución enunciados.</p>

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Fuentes físicas consultadas</p> <p>BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación. Pearson Prentice Hall., 2° edición, 2006.</p> <p>HERNANDEZ, Samperi Roberto y otros. Metodología de la Investigación. McGraw Hill, 3° edición, 2006.</p> <p>INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2012.</p> <p>Fuentes virtuales consultadas</p> <p>www.aprendeenlinea.udea.edu.co</p> <p>www.banrep.gov.co</p> <p>www.camacol.org</p> <p>www.culturamedellin.gov.co</p> <p>www.dane.gov.co</p> <p>www.google.com</p> <p>www.portafolio.com</p> <p>www.proexport.com.co</p> <p>Otras fuentes consultadas</p> <p>Para realizar las proyecciones financieras se consultó material elaborado por Jairo Lozada Rodríguez, director de la especialización.</p>
----	------------------------	--